



Päivittäisjohtaminen - seuraamisella ja valmentamisella onnistuneisiin myyntei- hin

Susanna Kivinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Susanna Kivinen:

Päivittäisjohtaminen - seuraamisella ja valmentamisella onnistuneisiin myynteihin

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2014

Tässä opinnäytetyössä käsitellään päivittäisjohtamista myyntiorganisaation johtamismallina. Käsitteenä päivittäisjohtaminen tarkoittaa päivittäisessä johtamistyössä käytettävää valmentavaa otetta. Sillä pyritään vaikuttamaan ja tehostamaan työntekijöiden, tiimien ja koko organisaation toimintaan. Päivittäisjohtaminen on osa suorituksen johtamisen prosessia. Suorituksen johtamisen tärkeimmät toimintaprosessit ovat suorituksen arvioiminen, valmentaminen ja myyntisuoritusten ohjaaminen. Se keskittyy luomaan yritykselle toimintamalleja, joiden avulla yritys pystyy tehokkaammin tavoitella strategiassa asetettuja tavoitteita.

Opinnäytetyötä määrittelee asetettu tutkimuskysymys: Minkälainen myynnin johtaminen tukee myyjän myyntitaidon jatkuvaa kehittymistä? Työn tavoitteena on ymmärtää ja rakentaa malli, miten päivittäisjohtamisen voidaan käyttää myynnin johdossa toimivan esimiehen työkaluna myyjän ammattitaidon kehittämisessä.

Työ toteutettiin käyttämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Laajan teoria-aineiston rinnalle kerättiin haastattelu ja eläytymistekniikalla pieni käytännön tutkimusaineisto. Lisämateriaalin keräsin teoriakirjallisuuden tueksi, sillä halusin saada myös käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa päivittäisjohtamisesta. Tutkielma keskittyy aiheeseen pitkälti teoreettisena kirjallisuusselvityksenä, jota käytännön aineisto täydentää ja suuntaa.

Päivittäisjohtamisen käyttäminen myyntiorganisaatioissa todettiin opinnäytetyössä toimivaksi toimintamalliksi. Sen suurimpana haasteena on henkilöstön mukaan saaminen ja toimintamallin ymmärtäminen. Jos myyjät eivät motivoitu päivittäisjohtamisesta ja sen myötä käytettävästä kehitys- ja valmennusmallista, ei niistä ole organisaatiolle todellista hyötyä. Huonon motivaation taustalla on usein toimintamallin huono ymmärtäminen ja sen myötä siihen huono sitoutuminen.

Asiasanat: Päivittäisjohtaminen, valmentaminen, suorituksen johtaminen, myynti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

Susanna Kivinen:
Daily Management – Monitoring and Coaching for Successful Sales

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 2 pages
May 2014

This thesis focuses on daily management in a sales organization as a sales management model. Daily management is a type of day to day management coaching. It seeks to influence and improve the efficiency of the subjects, the team and the organization. Daily management is part of the performance management process. The most important operating models for daily management are performance assessment, coaching and guiding the sales performance. It focuses on creating operating models for companies which help them to achieve the goals set in the business strategy.

This thesis is defined by the set research question: What kind of sales management supports the development of the salesmanship of the sales person? The aim of the thesis is to understand and build a proposition for how the daily management can be used in sales management as a functional tool to develop the sales person's professional expertise.

The study was made using a qualitative research method. In addition to the extensive theoretical material, I collected a small amount of practical research material by sending a few postal questionnaires and conducting a few postal interviews in order to obtain empathy-based stories. I collected extra material to support the theories because I wanted to get some experience-based information about daily management. The study focuses on the subject mainly as a theoretical literature review and the practical material mainly complements and supports the theory.

The use of daily management was found to be a good operating model. The biggest challenge that daily management is facing is the issue of getting the personnel to be involved in the process and to get them to understand the functions of the operational model. The model of daily management and development coaching is not useful to the organization if it does not motivate the sales persons. Weak motivation is often due to poor understanding and implementation of the operating model. That also effects how committed the personnel are to the process.

Key words: Daily management, coaching, performance management, sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.2	Myynninjohtamisesta valmentavaan päivittäisjohtamiseen.....	7
1.3	Työn rakenne	8
2	MYYNNIN JOHTAMINEN MYyntiORGANISAATIOSSA	10
2.1	Strategiasta myynnin johtamiseen	10
2.2	Organisaatio myynnin johdossa.....	11
2.3	Myynnin johtaminen.....	12
2.3.1	Myynnin johtamisen päätehtävät	13
2.3.2	Myyntijohtajan profiili	15
2.4	Myynnin johtamisesta suorituksen parantamiseen	16
3	SUORITUKSEN JOHTAMINEN MYYNNIN ESIMIEHEN PÄIVITTÄISJOHTAMISEN TYÖKALUNA.....	18
3.1	Suorituksen johtaminen	18
3.1.1	Suorituksen johtaminen myynnin johtamisen kannalta	19
3.2	Yksilöt suorituksen johtamisen kohteina.....	20
3.2.1	Tavoitteiden asettamisesta päivittäiseen työskentelyyn.....	21
3.2.2	Suunnittelu- ja kehityskeskustelut	22
3.3	Kohti päivittäisjohtamista	23
4	ESIMIES PÄIVITTÄISJOHTAJANA JA MYYNNIN VALMENTAJANA	25
4.1	Päivittäisjohtaminen.....	25
4.1.1	Päivittäisjohtamisen neljä elementtiä.....	26
4.2	Lean – johtaminen osaksi myynnin- ja myyntisuorituksen johtamista....	27
4.2.1	Myyntisuoritusten ohjaaminen päivittäisjohtamisella.....	28
4.3	Esimiehen roolit päivittäisjohtamisessa.....	30
4.4	Päivittäisjohtamisesta osaamisen johtamiseen.....	30
5	MYYNNIN VALMENTAMINEN	32
5.1	Fiiliksen valmentaminen ja motivaatio.....	32
5.1.1	Valmentaminen toimintamalliksi	34
5.1.2	Valmentaminen osaksi myynnin johtamista	35
5.2	Motivaation rakentaminen	35
5.2.1	Motivaation ja motivaation puutteen tunnistaminen.....	36
5.3	Palkitseminen apuvälineenä.....	37
6	VALMENTAMALLA PÄIVITTÄISJOHTAMISELLA MYyntITYÖSSÄ ONNISTUMISEEN.....	39
6.1	Aineisto ja aineiston käsittely	39
6.2	Johtaminen	41

6.3	Tavoitteet	43
6.4	Motivaatio	45
6.5	Valmentaminen	46
7	POHDINTA	48
	LÄHTEET	52
	LIITE 1 ELÄYTYMISMENETELMÄ KEHYSKERTOMUS	55
	LIITE 2 AVOIMET LOMAKEHAASTATTELU KYSYMYKSET	56

1 JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset ovat ajaneet yritykset tilanteeseen, jossa tuoton saaminen ja asiakaselämyksien toteuttaminen vaativat toiminnan ja yrityksen jatkuvaa kehittämistä. Toimintaympäristön muutoksen lisäksi haasteena on työelämän vaatimusten epätasapaino. Organisaatiot vaativat työntekijöitä sitoutumaan tiivistä yhteen organisaatioon, mutta työntekijät eivät ole valmiita vaadittuun sitoutumisen tasoon. Työntekijät arvostavat yhtä enemmän omaa osaamistaan ja vaativat myös organisaatioita tukemaan ja arvostamaan sitä. Osittain tämän vuoksi työntekijät siirtyvät helpommin organisaatioiden välillä etsiessään uusia haastavampia ja osaamistaan vastaavia työtehtäviä. (Sistonen 2008, 15–23.)

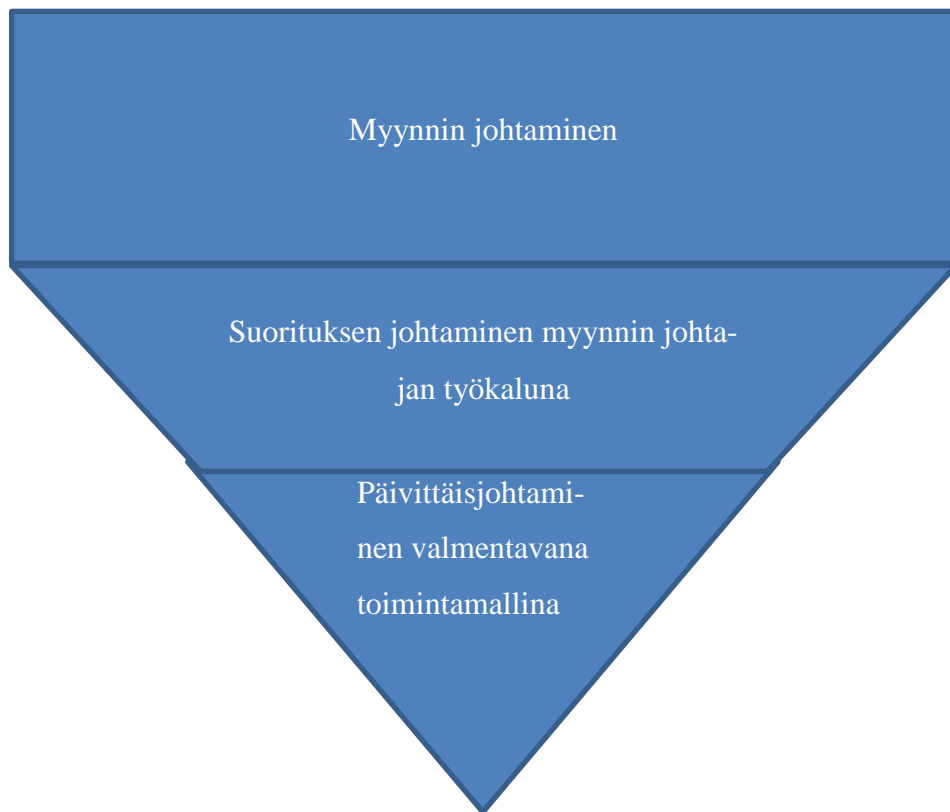
Omasta mielestäni toimintaympäristön muutos on erityisen näkyvissä siinä osassa organisaatiota, jossa keskitytään myymiseen eli myyntiorganisaatiossa. Työhönsä ja organisaatioon heikosti sitoutuneet myyjät hakevat nopeammin uusia työtehtäviä toisista organisaatioista, jos nykyinen työpaikka ei pysty vastaamaan myyjän työtä kohtaan asettamista vaatimuksista. Kohonneet myyntitavoitteet ja nykyisin käytettävät johtamisen mallit eivät aina kävele käsi kädessä, jolloin myynniltä ja myyjiltä vaaditaan taikatemppuja ilman työkaluja. Myyntitapoja, myyjiä ja myyntiesimiehiä on yhtä paljon, kuin henkilöitä yhteensä. Jotta erilaiset tekijät ja tavat voidaan yhdistää, on myynnin johdon luotava paikka ja työkalut, joilla tavoitteisiin ja tavoitteiden yli voidaan päästä. (Sistonen 2008, 35–36, Rubanovitsch & Aalto 2007, 163.)

Myynnin johtamisen tavoitteena on pyrkimys parempaan ja laadukkaampaan myyntiin sekä parempiin myyntituloksiin. Oman myyntitehtävissä kertyneen työkokemuksen perusteella, tunnistan onnistuneen myynnin taustalta myyjän oman panoksen ja onnistumisen kuten myös yrityksen tuottaman laadukkaan tuotteen ja asiakkaan tarpeen onnistuneen tunnistamisen. Yhtälöstä ei kuitenkaan voi unohtaa taustalla toimivia tahoja eli myynnin johtoa ja myyjän lähiesimiestä. Esimiehen tehtävät asettuvat myyjän työtehtävien ulkokehälle, jossa hän havainnoi, antaa palautetta ja auttaa myyjää kohti tavoitteen mukaista lopputulosta. (Sistonen 2008, 35–36.)

1.2 Myynninjohtamisesta valmentavaan päivittäisjohtamiseen

Menestyksellisen myyntityön tekeminen vaatii aktiivisen, kannustavan ja näkymättömän taustaorganisaation, joka tukee myyjän onnistumista ja kehittymistä. Tutkielmaa määrittelee tutkimuskysymys: Minkälainen myynnin johtaminen tukee myyjän myyntitaidon jatkuvaa kehittymistä?

Tästä näkökulmasta rakentuu opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys.



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen rakensin suppilon malliseksi kuvaajaksi (kuva 1.). Ensimmäiseksi määritteleväksi teoriaksi valitsin myynnin johtamisen, sillä tutkimuksessa on vahva myynnillinen näkökulma. Myynnin johtamisesta siirrytään suorituksen johtamisen teoriaan. Näkökulmana suorituksen johtamisen tarkastelussa käytetään erityisesti sitä, miten myynnin esimiehen tulee hyödyntää suorituksen johtamista omassa työssään. Tutkimuksen varsinaiseksi tutkittavaksi ilmiöksi tarkentuu suorituksen johtamisen yksi työkaluista eli päivittäisjohtaminen. Sitä tarkennetaan tutkimalla miten päivittäisjohtaminen toimii valmentavana toimintamallina organisaatiossa esimiehen käytössä.

Opinnäytetyöni on teoreettiskäsitteellinen tutkielma ja siinä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Teoreettiskäsitteellisessä työssä kerättyä aineistoa peilataan teorian antamaan pohjatietoon. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 13–24.) Tutkielman aineisto koostuu kahdesta osasta: teoriasta sekä käytännön kokemuksiin perustuvasta pienestä lisäaineistosta. Monipuolisesti tarkasteltu teoria muodostaa työn pohjan, joka keskittyy erityisesti suorituksen johtamiseen, myynnin valmentamiseen ja osaamisen johtamiseen. Työn käytännön aineisto on kerätty eläytymismenetelmällä ja lomakekyselyllä. Aineisto on kuitenkin melko pieni, sillä halusin painottaa työssä enemmän laadukasta aineiston tarkastelua kuin suuren ja suureksi osaksi käyttämättä jäävän aineiston analysointia. Käytännön tutkimusmateriaalin keräsin, jotta saisin täydennettyä teorial tietoa käytännön näkemyksillä aiheesta.

Myynnin tehtävissä työskennellessäni, lähinnä työntekijän tai perehdyttäjän roolissa, olen päässyt seuraamaan läheltä lähimyynnin johdon tärkeää roolia onnistuneiden suoritusten rakentamisessa ja niin kutsutun myyntifiiloksen ylläpitämisessä. Tästä syystä päätin tehdä opinnäytetyöni juuri myynnin johtamisesta. Operatiivinen johtaminen, jossa tavoitteet tuodaan ylhäältä alaspäin mallilla johdolta, tiimille ja alaspäin myyjille, on tullut vuosien varrella tutuksi sen erilaisine variaatioineen. Myyntitehtävissä tavoitevaatimukset kasvavat tasaisesti koko ajan yritysten pyrkiessä yhä parempiin tuloksiin. Tällöin myynnin johtamisen rooli ja päivittäisjohtamisen toimintamallin tärkeys korostuvat. Työlle olen asettanut kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite on tunnistaa malli, joka johtaa onnistuneesta valmentavasta otteesta myynnin johtamisessa kohti onnistuneita myyntisuorituksia. Toinen tavoite on oman ammattitaidon lisääminen myynnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta ja uuden oppiminen aiheesta.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyöni koostuu teoria- ja analyysiosioista. Ensimmäinen varsinainen teoriakappale käsittelee myynnin johtamista myyntiorganisaatioissa. Seuraavassa kappaleessa siirrytään suorituksen johtamisen teoriaan. Suorituksen johtamista avataan käsitetasolla kuten myös tarkemmin sitä, miten suorituksen johtaminen linkittyy myynnin johtamiseen. Suorituksen johtamisen osalta keskitytään erityisesti yksilön roolin, tavoitteen asettamiseen ja kehityskeskusteluihin. Suorituksen johtamista seuraava kappale käsittelee päivit-

täisjohtamista niin käsitteen, kuin myös esimiehen roolin, organisaation ja myyntisuoritusten johtamisen kautta. Kappaleessa sivutaan myös osaamisen johtamista ja myyntisuoritusten johtamista päivittäisjohtamisen avulla. Viimeisessä teoriakappaleessa avataan valmentamisen ja motivoinnin näkökulmaa. Analyysikappaleessa käytännön aineisto päivittäisjohtamisesta yhdistetään yhteen teorian kanssa. Opinnäytetyön päättää viimeisen kappaleen pohdinta, jonka pääpaino rakentuu paremman päivittäisjohtamisen mallin hahmotteluun. Tämän lisäksi pohdinnassa vedetään yhteen opinnäytetyön aihealueet ja pohditaan mahdollista jatkokäytettävyyttä.

2 MYNNIN JOHTAMINEN MYNTIORGANISAATIOSSA

Luvussa kaksi käsitellään teoreettisen viitekehyksen ensimmäistä osiota, jossa keskitytään erityisesti myynnin johtamiseen. Luvun alussa selvitetään yrityksen tarvetta strategialle ja sen vaikutusta myynnin johtamiseen. Seuraavaksi siirrytään myynnin johtamisen valossa tutustumaan myyntiorganisaatioon, jonka avulla tunnistetaan toimijat eri johtamisen portailla. Viimeisessä osiossa keskitytään varsinaiseen myynnin johtamiseen eli siihen mitä myynnin johtaminen varsinaisesti on, mitä tehtäviä siihen kuuluu ja miten sen avulla rakentuu pohja myyntiorganisaation toimintaan.

2.1 Strategiasta myynnin johtamiseen

Strategia on yritykselle työkalu, joka auttaa sitä kohti onnistunutta tulosta ja jatkuvaa kehittymistä. Strategiassa yksittäiset päätökset ja tavoitteet yhdistetään kokonaisuudeksi, jolla koordinoidaan ja suunnitellaan organisaation toimintaa. Strategian luomisen kannalta yrityksen tulee pystyä tunnistamaan organisaation ja lähimarkkinoiden nykyiset strategiset prosessit. Niiden tarkoituksena on auttaa yritystä pääsemään läpi kaoottisten markkinoiden ja onnistumaan tavoitteissaan. Yritykset asettavat strategioissa pitkän tähtäimen päämääriä ja määrittelevät niiden perusteella lyhemmän aikavälin tavoitteita. Organisaatiot joutuvat myös analysoimaan toimintatapoja, jolloin strategia toimii myös johdon toimintasuunnitelmana. Siitä tulee pystyä tunnistamaan kolme tärkeää osa-aluetta: tavoite, laajuus ja edut. (Collins & Rukstad, 2008 & Johanson 2009.)

Strategian ensimmäisessä osa-alueessa yritykset määrittelevät tavoitteet, eli sen mihin yritykset tulevat strategian avulla pääsemään. Tavoitteeseen pääsemisen kannalta organisaation tulisi määritellä myös aikataulu, milloin tavoitteeseen aiotaan päästä. Tämä auttaa määrittämään strategian tarkkuutta ja sitä kuinka tiukkoja suunnan muutoksia yritys joutuu lähitulevaisuudessa tekemään. Strategioissa tavoitteet määritellään helposti liian ympäripyöreiksi kuten ”ylitämme asiakkaiden odotukset xxx palvelun kautta, ja kunnioitamme ympäristöä ja yhteisöä, jossa toimimme” ei luo selkeää tavoitetta tulevaisuudelle kuten esimerkiksi tavoite ”xxx palvelun avulla kasvatamme myyntiä 20 % seuraavan 36kk aikana ja luomme xx työpaikkaa xx kunnan alueelle.” Tavoitetta asettaessaan yritys määrittelee toimintansa suunnat ja rajat, joten tarkka tavoite antaa selkeämmän kuvan tulevaisuudesta kuin laajaa ei mihinkään suuntautuva tavoite. (Collins & Rukstad, 2008.)

Strategioiden tavoitteena on auttaa yritystä jatkuvan kasvun tielle. Yleisimmin kasvua odotetaan tapahtuvan juuri myynnissä, jolloin yrityksen strategiaan luotujen tavoitteiden perusteella määritellään myynnin tavoitteet eli myyntistrategia. Kirjassa Älykäs myynnin ohjaaminen (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 15) nostetaan strategian merkityksestä ajatus ”myynnin strategiaa ei oikeastaan ole vaan yritys toteuttaa strategiaansa myynnin kautta”. Myyntijohdon tehtävä on jalkauttaa strategiat myyntihenkilöstölle osaksi päivittäistä tekemistä. Jalkauttaminen on strategisen suunnittelun tärkein osa-alue, sillä strategiaa toteutetaan todellisuudessa organisaation alemmilla tasoilla. Epäonnistuminen jalkauttamisessa aiheuttaa ongelman strategian toimeenpanemisessa. Työntekijöiden rooli toteuttajina on keskeinen, sillä heidän toimiessa sovitun mukaisesti jokapäiväisessä työssä, pystytään saavuttamaan strategian mukaisia tavoitteita. Strategiaa toteutetaan toimintasuunnitelmien kautta, jolloin strategian mukaiset prosessit otetaan osaksi käytännön työtä. Toimivaan strategiaan sitoutunut myynnin johto ja myyjät ovat yrityksen toiminnan kulmakiviä. Strategian vaikutuksen tulee näkyä sekä myyjien työssä että myyntijohdon toiminnassa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44–49.)

2.2 Organisaatio myynnin johdossa

Myyntiorganisaatio on yrityksen vahvuus sekä myyjien, myyntijohdon että myös asiakkaiden kannalta. Parhaimmillaan myyntiorganisaatio kuvastaa toimintatapaa, jonka pohjalta koko myyntityö tehdään. Tehokkaan myyntiorganisaation valtteja ovat vuorovaikutus, asiakaslähtöisyys ja tiimityö. Parhaiten toimiva myyntiorganisaatio on luotu asiakkaan näkökulmasta ja siinä korostuu eri tasojen välinen tuki ja vuorovaikutus. (Suomen paras myyntiorganisaatio 2014.)

Myynnin johdon organisaatio voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri luokkaan. Ylimmän johdon vastuulla on myynnin ohjaaminen ja suurien linjausten tekeminen. Myyntijohto yhdessä myyntipäälliköiden kanssa toteuttavat myynnin johtamista ja myyntipäälliköt yhdessä myyjien kanssa toteuttavassa taas myyntiä. Myyntiorganisaatiossa jokaiselle tasolle on määritelty omat tehtävät, jotka tukevat toisiaan. Ylimmällä johdolla on usein tarve päästä johtamaan myyntiä, vaikka sen tärkeimpänä tehtävänä on myynnin ohjaaminen. Luomalla suotuisat olosuhteet myynnille, pystyy myynnin johto varmistamaan, että myynti pystyy toteuttamaan sen tärkeintä tehtävää eli yrityksen arvon kasvattamista myynnin kautta. Myyntijohdon vastuulla on myynnin ohjausjärjestelmän kehittäminen,

jonka kautta organisaatio pystyy säännöllisesti seuraamaan myyntien onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä. Kun seuranta- ja ohjaustehtävät on organisoitu myyntiorganisaation ylemmille tasoille, jää myyntipäälliköille aikaa keskittyä myyjien valmentamiseen ja myyjille aikaa keskittyä omaan tekemiseen eli myymiseen (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28–30.)

2.3 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen koostuu useiden eri tasojen yhteistyöstä. Yhdestä myyntiorganisaatiosta voidaan tunnistaa useita horisontaalisia ja vertikaalisia tasoja, joihin johtaminen keskittyy. Alueellisella tasolla sitä tehdään suoraan toimipisteessä osaston myynnin johdon toimesta, toisaalta toimialan ja alueen myyntijohtajat tuottavat myös oman osansa myynnin johdosta. Nykyiset myynnin johtamisen teoriat painottavat sen perustuvan johtamisen tietopohjaan, asiakaskeskeisyyteen ja ongelmanratkaisuun. Nyt on kehittymässä kuitenkin toiminnan suunta, jossa asiakkaan rooli muuttuu pelkästä ostajasta osaksi organisaatiota, aktiiviseksi toimijaksi. Tämän myötä tulevan ja myös nykypäivän myynnin johdon tulisi pyrkiä olemaan enemmän asiakaskeskeinen ongelmanratkaisija kuin pelkkä myynnin seurantaan ja luvulliseen suunnitteluun perustuva organisaatorakenne. (Jääskö 2010, 6, 8-12.)

Tehokkaalla myynnin johtamisella on kaksi päätavoitetta, jotka ovat maksimaalinen myynti sekä asiakkaiden lisääminen ja säilyttäminen. Se on myös kilpailuvaltti yritykselle, sillä kilpailijat eivät pysty saavuttamaan samalla tavalla toimivaa myynnin johtoa. Johtamisen tavoitteena on suunnata myyntitoimet, määritellä tavoitteet ja varmistaa myynnin edellytystekijöiden täyttyminen. Esimiestyöstä pystytään erittelemään neljä päätehtävää, jotka ovat myynnin johdon vastuulla: myynnin suunnittelu, motivoiminen, myynnin organisointi ja myynnin seuranta. Nämä osa-alueet ovat pitkälti perinteisen myynnin johtamisen tehtäviä. Uutena kehityssuuntana on muutos perinteisestä myynnin johtamisesta kohti asiakassuhdejohtamista. Tällöin asiakkaan asema nousee myös myyntijohdon silmissä, eikä yksittäinen asiakas ole enää merkityksellinen vain myyjälle. Tämän kehityssuunnan muutoksen jälkeen palvelut luodaan ja myynti toteutetaan enemmän asiakaskeskeisesti eikä tuotekeskeisesti. (Jääskö 2010, 6, 8-12.)

2.3.1 Myynnin johtamisen päätehtävät

Myynnin johtaminen on prosessi, joka muodostuu suunnittelusta, myyntihenkilöstön valinnasta, koulutuksesta ja valmentamisesta, johtamisesta, ohjaamisesta sekä motivoinnista, seurannasta ja arvioinnista. Ensisijaisesti se on ihmisten johtamista, mutta sen rinnalla tehdään systemaattisempaa numeerisesta johtamista. Tärkeimpänä tehtävänä sillä on organisaation myyntitoimien suuntaaminen, organisaation tason myyntitavoitteiden määrittelemine ja myyjille jakaminen. Sen vastuulla on varmistaa myös, että myynnin taustatoimet eli edellytystekijät toimivat, kuten mainonnan oikea-aikaisuus, tuotteiden laatu ja tuoteportfolioiden ajantasaisuus. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että myynnin johdon tehtävänä on rakentaa pohja, jolla myyjät voivat työskennellä kohti maksimaalista tulosta. (Jääskö 2010, 6, Laine 2008, 258–267, 8-12, Steward 2000, 1, Rope 2003, 117.)

Johtaminen on tärkeää myyjille, sillä palautteen ja tunnustuksen saaminen auttaa työssä jaksamisessa ja motivoitumisessa. Esimiehen vastuulla on myös työyhteisön tasapainon ylläpitäminen niin työtyytyväisyydessä kuin myös työtehtävien tasamääräisyydessä. Myynnin johtamisen voidaan ajatella keskittyvän kahteen pää tekemiseen, jotka ovat tuloksenteon johtaminen ja myynnissä onnistuvan huipputiimin luominen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 9,119.)

Myynnin suunnittelu

Yksi myynnin johdon tärkein tehtävä on myynnin suunnittelu, koska sillä luodaan pohja onnistuneisiin myynteihin. Suunnittelu lähtee liikkeelle myyntiennusteiden tekemisestä. Niiden avulla luodaan tulevan kauden tulostavoitteet tuotteittain tai tuoteryhmittäin riippuen organisaation strategian tavoiteasettelusta. Tarkoituksena myynninsuunnittelussa on saada myyntitavoitteet ja odotetut myyntitulokset jakaantumaan tasaisesti koko strategia-kaudelle. Tavoitteiden tarkoituksena taas on ohjata organisaatiota kohti sen asettamia päätavoitteita. Myyntitavoitteiden asettelu toteutetaan yleisimmin myynnin johdon toimesta, mutta organisaation myyntitiimin sitouttaminen tavoitteisiin on tärkeä askel suunnittelussa. Tavoiteasettelu toimii myös työkaluna, jota seuraamalla pystytään kehittämään koko myyntiorganisaation kehitystä nopeastikin. (Laine 2008, 258–267, Rubanovitsch & Aalto 123, Rope 2003,118.)

Hyvä tavoite on selkeä ja suoraviivainen, koska epäselvät tavoitteet jäävät helpommin toteutumatta. Tavoiteasettelussa välitavoitteet luodaan yksilöllisesti myyjille, jolloin kauden kokonaismyynti koostuu saavutettujen välitavoitteiden kokonaisuuksista. On helpompaa ja samalla motivoivampaa tavoitella pieniä kokonaisuuksia lyhemmällä aikavälillä kuin koko vuoden tavoitetta kerralla. Tavoiteasetannassa tulee myös hyväksyä mahdolliset epäonnistumiset. Niiden vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä tulee minimoida ennustavalla tavoiteasettelulla ja ajoittain asetetuilla liian korkeilla tai liian matalilla tavoitteilla. (Laine 2008, 258–267.) Myyntijohdon ja erityisesti myyjien lähiesimiehen tulee tuntee oma tiiminsä niin hyvin, että hän tietää myyjien henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet. Tällöin tavoiteasetannassa voidaan jo luoda niin kannustavia ja kehittäviä kuin ”helposti saavutettavia” tavoitteita, jotka auttavat myyjien motivaation korottamisessa ja samalla taitojen kehittämisessä. (Rope 2003, 118.)

Motivointi

Yrityksen strategiaan ja sen perusteella luotuihin tavoitteisiin sitoutunut myyjä on yrityksen tärkein voimavara pyrittäessä kohti maksimaalista myyntitulosta. Motivointikeinot vaihtelevat organisaatioittain ja parhaiten toimii suoraan myyjään kohdistettu motivointi. Motivaatio rakentuu kuitenkin kokonaisuudessaan useammasta palasesta, johon olennaisesti liittyvät esimerkiksi työtehtävien määrittely, tavoitteiden määrittely ja työntekijän sitoutuminen tehtävään. Kokonaisuudessaan motivointi on monipuolisempaa fiiliksen nostattamista myyjälle, johon omana osanaan kuuluvat tuloksien rahallinen palkitseminen ja muut aineettomat palkitsemiskeinot. (Rope 2003, 120.)

Myyntityössä motivointi tapahtuu perinteisesti palkkausjärjestelmän kautta eli rahallisesti palkitsemalla, jolloin myyjä näkee tuloksensa suoraan palkkauksessa. Tämä ajattelutapa perustuu siihen, että suoritepalkkauksessa sekä myyjän että yrityksen intressit kulkevat samansuuntaisesti eli nousujohteisesti. Enemmän rahaa myyjälle tarkoittaa samalla myös enemmän myyntisuoritteita ja rahaa yritykselle. Rahallinen motivointi ei kuitenkaan yksinään ylläpidä pidemmän ajan motivaatiota. Erinomaista myyjää ei välttämättä enää pitkällä aikajaksolla motivoida vain rahallisesti vaan joudutaan kehittämään uusia tehtäviä tai antamaan haastavampia asiakkaita, jolloin tehtävään ja tuloksen tekemiseen sitoutuminen vahvistuu. Työtehtävään ja tavoitteisiin sitoutunut myyjä korreloi suoraan työntekijän tuottavuuden ja laadun kanssa. (Rope 2003, 120.)

Myynnin seuranta

Myynnin johdon vastuulla on myös myyjän tuloksien seuranta. Myynnin seurannassa pyritään seuraamaan sekä tulos- ja toimintatavoitteiden täyttymistä. Tavoiteasetannan kautta määriteltyjen tavoitteiden seuraaminen on myynnin johtamisen perustehtävä, sillä motivoitunut myyjä on koko ajan kiinnostunut oman myynnin tilanteesta, jolloin paine jatkuvaan seurantaan ja tiedottamiseen nousee suoraan myyntijohdolle. Aktiivinen seuranta näyttää myyjän henkilökohtaisen nykyisen potentiaalin ja paljastaa myös samalla mahdolliset kehityskohteet. Seuranta ei siis tule olla pelkästään määrällistä seurantaa, jossa keskitytään lähinnä lukujen ja tavoitteiden täyttymisen seurantaan. Sen tulee perinteisen seurannan lisäksi keskittyä tunnistamaan tulosten avulla myös se, mihin suuntaan myyjää aletaan kehittämään, sillä myyntitaidon kehittyminen ei pääty tavoitteiden saavuttamiseen. Myyntityössä potkurina toimii osittain myös myynnin johdon puolelta tuleva jatkuva paine tavoitteiden täyttämisestä. Suhtautuminen paineiden asettamiseen vaihtelee persoonittain. Jatkuvasti tavoitteensa täyttävä myyjä saattaa siirtyä paikkaan, jossa häneltä vaaditaan hieman enemmän ja monipuolisemmin kuin pelkkää tavoitteiden täyttämistä. Heikosti suoriutuva myyjä voi taas paineen alla kokea helpommaksi siirtyä vähemmän paineistavaan työtehtävään. (Rope 2003, 121–122.)

2.3.2 Myyntijohtajan profili

Myynnin johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen employeeeship, leadership ja management. Myyntijohtajan tehtävät ovat usein moninaiset ja samalla myös haastavat, koska kaikki myyjät ovat omia persoonia ja johtajan tulee myös pystyä kannustamaan kaikkia erityylisiä myyjiä parhaaseen myyntivauhtiin. Toisaalta myös myynnin johtajalta toivotaan esimerkillistä toimintaa, jolloin myös johtajan tulisi pystyä tekemään myös myyntiä. Esimiehen rooli on toimia myynnillisessä mielessä esimerkkinä, valmentajan ja sparraajan ominaisuudessaan. Hänen tulee hallita myös myynneissä käytettävä myyntitekniikka ja luoda organisaatiolle sopiva myyntiprosessi. Eritasoisten ja erilaisten myyjien johtamisessa esimiehen eli myynninjohtajan tulee pystyä toimimaan eri rooleissa ja luoda jokaisen myyjän tyylille sopiva johtamisrooli. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 166.)

Employeeeship roolissa esimies on alaisiinsa nähden tasavertaisessa asemassa. Tämä osa-alue vahvistaa erityisesti esimiehen ja tiimin jäsenten yhtenäisyyttä. Tässä roolissa esimiehen on helpompi tunnistaa jokaisen yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Roolina tällä on

kuitenkin varsin vähäinen merkitys. Leadership roolissa johtaminen tapahtuu erityisesti valmentamisen kautta, jolloin vaikutetaan alaisten toimintaan näyttämällä vahvaa esimerkkiä. Leadership vahvistaa ihmisjohtajan roolia, jonka tavoitteena on tuottaa työhön ja tavoitteisiin sitoutuneita myyjiä. Tämän tyyppinen johtaminen myös vahvistaa organisaation valitseman strategian noudattamista ja nykyisten toimintatapojen kehittämistä. Management roolissa esimiehen johtaminen perustuu arvojen ja taloudellisen kannattavuuden tavoitteluun. Päivittäisessä tekemisessä korostuu erityisesti esimiehen rooli tiimin täysivaltaisena vetäjänä, jolla on käsissään vahvat valvonnan ja kontrolloinnin työkalut. Tällöin esimies toimii ylemmän johdon määrittelemän strategian pohjalta ja luo kurinalaisesti siihen sopivat tavoitteet ja toimintatavat. Siihen kuuluu myös säännöllinen raportointi ja aktiivinen tulostenseuranta. Esimiehen eri roolit näkyvät työskentelyssä niin samanaikaisesti kuin yksittäisesti. Näin ollen roolit sekoittuvat usein toisiinsa, eikä alainen pysty välttämättä tunnistamaan missä roolissa esimies juuri toimii. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 166.)

Myynnin johtajana toimiessaan esimies ammentaa toimintamalleja työhönsä näistä kolmesta osa-alueesta. Taitavan esimiehen tulee pystyä muokkaamaan omaa johtamistaan riippuen tiimin dynamiikasta, tavoitteiden saavuttamisen tilasta ja organisaation taloudellisesta tilanteesta. Huippumyyjistä koostuvassa tiimissä korostuu erityisesti leadership rooli, koska tällöin myyntitiimi toimii tehokkaasti jo ilman kovaa ylemmän tason tavoitteiden asettamiseen. Huipputiimissä korostuu myös valmentamisen ja esimerkin vaikutus, koska huipulla ollessaan myyjät kaipaavat myös uusia haasteita. Esimerkki ja yhtenä tiimin myynnillisenä jäsenenä toimiminen antaa myös esimiehelle roolin, jossa häntä arvostetaan niin myyjänä kuin johtajana. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 166.)

2.4 Myynnin johtamisesta suorituksen parantamiseen

Myyntisuorituksen johtaminen kiteytyy organisaation strategiaan, koska suorituksen johtaminen on osa strategian implementoimista eli jalkauttamista henkilöstölle. Suomessa on erityisen tuttua operatiivisen johtamisen malli, jossa strategia hajotetaan operatiivisiksi tavoitteiksi, jotka jyvitetään jokaiselle organisaation tasolle aina yksilötasolle asti. Tavoitteet ja toimintasuunnitelmat ohjaavat operatiivisen suunnittelun kautta organisaation toimintaa ja palkitsemista. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu strategisessa johtamisessa, koska strategiaa toteutettaessa tulee myös tiimin ymmärtää missä maali on, miten sinne päästään ja mitkä työkalut sinne pääsemiseen tarvitaan. Sistonen esittää kirjassaan

Paranna tuloksia ja palkitse (2008, 18.) kuvauksen jalkapallojoukkueesta, jossa yhdestätoista pelaajasta neljä tietää kumpaan maaliin tehdään maalit, kaksi tietää omat paikkansa kentällä ja kaksi pelaaja pelaisi mieluummin vastustajan joukkueen puolella ja tavoilla. Päämäärätön johtaminen johtaa juuri tämän tyyppiseen tilanteeseen, jossa tiimi toimii itse kehittämillään toimintamalleilla, saavuttaa väärää tai epämääräisiä tuloksia ja pahimmassa tilanteessa pelaa toisiaan vastaan haavoittaen koko tiimin toimintaa. (Sistonen 2008, 18, 49–52.)

3 SUORITUKSEN JOHTAMINEN MYNNIN ESIMIEHEN PÄIVITTÄISJOHTAMISEN TYÖKALUNA

Kolmannessa luvussa keskitytään teoreettisen viitekehyksen toiseen osioon eli suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtaminen on pääsääntöisesti henkilöstöjohtamisen ja –hallinnon prosessi, mutta myynnin johtamisen kannalta myös tärkeää. Luvussa avataan ensin yleisellä tasolla suorituksen johtamista ja samalla analysoidaan sen suhdetta myynnin johtamiseen. Tämän jälkeen siirrytään suorituksen johtamiseen yksilön kannalta, jota avataan niin suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden ja tavoitteiden asettamisen kautta. Viimeinen kappale johdattelee suorituksen johtamista kohti päivittäisjohtamista ja seuraavaa teorian osiota.

3.1 Suorituksen johtaminen

Johtamisen taustalla ja lähtökohtana on aina organisaation strategian mukainen toiminta. Suorituksen johtamisessa organisaation ja yksilön tavoitteet pyritään yhdistämään ja kehittämään niiden kautta organisaatiota jatkuvasti eteenpäin. Henkilöstöjohtamisen prosessina se luo edellytykset muulle johtamiselle. Vaikka prosessi kuuluu henkilöstöjohtamisen alaisuuteen, toimivat linjaesimiehet prosessin omistajina. Operatiivisena johtamisen mallina se toimii linkittämällä alemman tason toimintasuunnitelmat strategiaan. (Sis-tonen 2008, 50, Sydänmaanlakka 2007, 84.) Suorituksen johtamisen suurimpana haasteena on se, että organisaatiot eivät osaa hyödyntää ja käyttää sitä tarpeeksi tehokkaasti toiminnassaan. Yksinkertaistettuna suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatiossa työskentelevät tietävät toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palautejärjestelmän ja tarvittavan osaamisen. (Sydänmaanlakka 2007, 82, Kauhanen 2010, 54–55.)

Suorituksen johtamisessa on neljä pääelementtiä, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Elementit kulkevat yrityksen määrittelemän aikajakson mukaisesti niin, että kehittämisen jälkeen palataan aina uudestaan uusien tavoitteiden asettamiseen. Painopisteen tulisi olla kuitenkin valmentamisessa eikä niinkään arvioinnissa, koska arviointia painottamalla saadaan työntekijät suhtautumaan kielteisesti koko prosessiin. Suorituksen johtaminen jakautuu useille organisaatioiden tasoille: yksilöön, tiimiin ja koko organisaatioon. Prosessiin kuuluvat tärkeänä osana suunnittelukokoukset, joista siirrytään enemmän yksilöivimpiin suunnittelu- ja kehitys-

keskusteluihin. Tärkeä elementti suorituksen johtamisessa on kuitenkin päivittäisjohtaminen, sillä huono päivittäisjohtaminen kadottaa pohjan tehokkaalta suorituksen johtamiselta. (Sydänmaanlakka 2007, 83.)

3.1.1 Suorituksen johtaminen myynnin johtamisen kannalta

Myynnin johtamisen kannalta suorituksen johtaminen tulisi nähdä paremminkin suorituksen jatkuvan parantamisen prosessina. Kirjassa Älykäs Organisaatio (Sydänmaanlakka 2007.) esitellään suorituksen johtamista suorituksen parantamisen kautta. Huomionarvoista on se, että prosessiin kuuluu mukaan niin myyntihenkilöstö, kuin myös koko myynninjohdon organisaation esimiehet ja johto. Parantamisen eri prosessit ja vastualueet keskittyvät tiettyjen henkilöiden vastuulle. Tavoitteiksi on määritelty neljä toiminnetta, jotka ovat asiakastyytyväisyys, operatiivinen tehokkuus, osaaminen ja hyvinvointi. Nämä yhdistettynä eri organisaatiotasoisille ja eri prosesseihin muodostavat kokonaisuudessaan suorituksen johtamisen mallin.

Sekä asiakastyytyväisyyden että operatiivisen tehokkuuden kehittäminen ovat organisaation matalan tason tavoitteita, jolloin ne koskettavat enemmän varsinaisia tulosta ja toimintaa tekeviä työntekijöitä ja heidän lähiesimiehiään. Asiakastyytyväisyyden parantaminen tapahtuu yksilötasolla ja sen osaprosessina toimii tavoitteiden asettaminen. Johtamisen työkaluna siinä toimii päivittäisjohtaminen, mutta silti omistajana eli prosessista vastaavana on yksilö, joka myyntityötä esimerkillisesti tekee. Asiakastyytyväisyyteen liittyy vahvasti myös koulutus- ja kehitysprosessi. Operatiivisen tehokkuuden parantamisen tai kehittämisen kohderyhmänä on koko tiimi ja sen vastaavana toimii tiimiä johtava esimies. Tavoitteiden saavuttamisessa esimiehen seuranta ja kannustaminen ovat ratkaisevassa asemassa. Vaikka myyntityössä tulosta tehdään useimmiten yksilöinä, seurataan suuremman kokonaistavoitteen muodostumista usein isomman yksikön kuten tiimin tuloksesta. Tiimistä sanotaankin, että se on yhtä vahva kuin tiimin heikoin ammattilainen. Operatiivinen tehokkuus luonnollisesti yhdistyy palkitsemisprosessiin, koska tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen on erityisesti myyntitehtävissä tärkeää. (Sydänmaanlakka 2007, 85.)

Osaaminen ja hyvinvointi keskittyvät taas enemmän organisaation ylemmille portaille, organisaation johtoon. Osaamisessa toiminnan kohderyhmänä on kokonainen osasto ja

sen tärkein prosessi on palautteen antaminen. Palautteen antaminen toimii osaamista kehittävänä toimenpiteenä. Sen työkaluina ovat suunnittelukokoukset ja vastaajana toimii osastopäällikkö. Hyvinvointi taas keskittyy koko organisaatioon eikä sitä tarkenneta koskemaan suoranaisesti mitään osa-aluetta. Sen prosessina on kehittäminen ja kehitykseen pyritään pitämällä tiimeille tavoite- ja kehityskeskusteluita. Organisaation johto toimii hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteen johtajana. (Sydänmaanlakka 2007, 85.)

3.2 Yksilöt suorituksen johtamisen kohteina

Myyntiorganisaatiossa myyjät tekevät työtä ensisijaisesti esimiehelleen ja toissijaisesti organisaatiolle, jossa he työskentelevät. Perinteisesti strategioiden jalkauttaminen tapahtuu esimiehen kautta, sillä esimiehen vastuulla on johtaa alaisiaan ja rakentaa tiimistä yksikkö, joka toimii strategian määrittelemällä tavalla. Suorituksenjohtamisessa yksilön kannalta keskitytään siihen, että myyjä näkee oman toimintansa ja sen merkityksen kytkehtynä koko organisaation toimintaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128 & Sydänmaanlakka 87.)

Työntekijän tuloksellinen toiminta on suorituksenjohtamisen lopputulos. Siihen päästäkseen tulee yksilön ensin ymmärtää koko organisaation visio kuten myös oman yksikön tavoitteet. Tämä auttaa oman tehtävän tärkeyden ja merkityksen ymmärtämisessä. Tehtävää tulee myös verrata organisaation arvoihin ja kulttuuriin, jotta työntekijä tietää miten organisaatiossa on tapana toimia. Työntekijän tulee myös tietää mitä osaamista omat tehtävät vaativat, ja miten hän joutuu kehittämään omaa osaamistaan omien avaintehtävien hoitamisessa onnistumisessa. Yhdessä nämä muodostavat perustan yksilön työskentelemiselle. Kun osa-alueet on jalkautettu myyjän toiminnan pohjaksi, pystytään siirtymään todelliseen suorituksenjohtamiseen. Siinä tehtävään ja organisaatioon sitoutuneelle työntekijälle annetaan tavoitteet, joita hän työssään tavoittelee. Tavoitteiden saavuttamisesta päästään tekemään jatkuvaa tuloksellista ja mitattavaa työtä. Tällöin yksilötasolla on saavutettu suorituksen johtamisen tärkein prosessi yksilölliseltä kannalta eli tuloksellinen toiminta. (Sydänmaanlakka 2007, 87–88.)

Yksilön ohjaaminen tapahtuu esimiehen kautta. Esimiehen vastuulla on toteuttaa suorituksen johtamista ja päivittäisjohtamista. Myyntityössä esimies osallistuu myyjän vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen, sillä näin hän pystyy löytämään kehitettävät ja

vahvistettavat piirteet. Myyjän tulee myös pystyä luottamaan siihen, että esimies osallistuu päivittäiseen tekemiseen ohjaamalla, neuvomalla ja valvomalla. Suorituksen johtamisessa työkaluina toimivat suunnittelu- ja kehityskeskustelut, päivittäisjohtaminen ja suunnittelukokoukset niin yksilön kuin tiimin tasolla (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128–129.)

3.2.1 Tavoitteiden asettamisesta päivittäiseen työskentelyyn

Tavoitteiden asettaminen on arkipäivää myyntiorganisaatioissa. Jokaisella organisaation tasolla asetettujen tavoitteiden pitää tukea toisiaan, niin myyjän, tiimin kuin yrityksen strategiset tavoitteet. Olennaista tavoitteiden asettamisessa on avoimuuden ylläpitäminen ja varmistaminen, sillä mitattavissa ja tehtävissä oleva tavoite motivoi myyjiä tekemään työtään paremmin. Tavoiteasetannassa pystytään huomioimaan myös erilaisia myyjiä, sillä myyntitiimin yhteinen tavoite rakentuu myyjien omien tavoitteiden pohjalta. Tällöin jokaisella myyjällä ei tarvitse olla samoihin tuotteisiin tai samaan myyntimäärään perustuvaa tavoitetta. Erinomaisia tuloksia tekevät myyjät motivoituvat haastavista tavoitteista, joihin on kuitenkin mahdollista päästä tehokasta myyntiä tekemällä. Heikompaa myyjää taas voidaan tukea tavoiteasettelulla kohti tuloksellisempaa toimintaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–54.)

Hyvä tavoite on kirjan Haasteena Myynnin johtaminen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–54.) mukaan kompakti, konkreettinen ja kirkas. Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteen asetteluun osallistuu myynnin johdon lisäksi myös myyjät itse. Myyntitiimin on helpompi sitoutua tavoitteiden saavuttamiseen, kun he ovat olleet mukana luomassa niitä. Tavoiteasettelun periaatteena on tiimin kokonaistavoitteen jakaminen myyjien omiksi tavoitteiksi. Tehokas keino saada tiimi ja myyjät sitoutumaan tavoitteisiin on pyytää tiimin kaikkia jäseniä yhteisesti hyväksymään tavoitteen. Tällä tavalla vahvistetaan myös myyjän tarvetta saavuttaa yhteisesti sovittu tavoite. Tavoiteasetannassa esimiehen tehtävänä on tukea ja antaa palautetta, kuten myös analysoida myyntejä niin päivä, viikko ja kuukausitasolla. Myyjien tulee saada tietää minkälaisella myyntivauhdilla asetettuun tavoitteeseen voi päästä, jotta omien myyntien seurannan kulttuuri vahvistuu. Tavoiteasetannassa pyritään jatkuvasti nousevaan käyrään, jolloin nykyiset tavoitteet ovat ponnahduslautoja korkeampien tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen.

Tavoitteisiin pääsemistä ei saa pitää itsestään selvyytenä, sillä tiimiltä ja esimieheltä unohtuu helposti keskinäinen kannustaminen ja onnistumisien muistaminen. Kehittyvälle

myyjälle pienen tuotteen myyminen on jo positiivisen palautteen antamisen paikka, kun taas huippumyyjältä vaaditaan jo suurempaa onnistumista. Rahallinen palkitseminen on osa kannustamista, mutta yksinään se ei auta myyjää pääsemään määriteltyyn tavoitteeseen. Esimiehen vastuulla on valvoa alisuoriutumista ja kertoa siitä myyjälle avoimesti. Lähiesimiehen tulee tuntea myyjät niin hyvin, että hän pystyy nopeasti kiinnittämään huomiota siihen miten myyjä tavoitteisiin pääsee ja korjata aktiivisesti mahdollisia vääriä ja tehottomia myyntitapoja. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–54.)

3.2.2 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluiden nimet ja periaatteet vaihtelevat vahvasti organisaatioittain. Tavoite-, tulos, esimies-alaiskeskustelut käytännössä tarkoittavat samaa asiaa hieman erilaisilla painotuksilla. Keskusteluiden tavoitteena on pyrkiä parantamaan suoritusta ja kehittämään myyjää. Ne toimivat myös avoimena keskusteluyhteytenä alaisen ja esimiehen välillä. Keskusteluissa tärkeää on, että molemmat osapuolet ja organisaatio tietävät keskustelun tavoitteen ja tarkoituksen. Organisaatiotasolla tuleekin miettiä, minkälainen kehityskeskustelu tukee parhaiten oman organisaation toimintaan, sillä keskustelut voidaan toteuttaa myös tiimin kesken. Tiimin kesken järjestettävät kehityskeskustelut toimivat, silloin kun tiimi on toiminnassaan vahva yhden tavoitteen eteen työskentelevä yksikkö. Esimerkiksi yrityspuolen ratkaisumyynnissä koko myyntitiimi keskittyy usein yhden isomman kaupan saavuttamiseen, jolloin tiimin kehittymistäkin tukee koko tiimin yhteinen keskustelu. (Sydänmaanlakka, 2007 92, Kauhanen 2010, 66.)

Käytännössä kehityskeskustelut järjestetään kahdesti vuodessa ja ne toimivat puolivuotisjakson aikana pohjana työntekijän toiminnan kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen tukena. Keskusteluiden pohja voidaan jakaa neljään osaan, jossa ensin arvioidaan tuloksia, seuraavaksi sovitaan uusista tavoitteista, sen jälkeen luodaan työntekijälle kehityssuunnitelma ja lopuksi keskustellaan läpi juuri käydyn keskustelun opit. (Sydänmaalakka 2007, 93.)

Tulosten arvioinnissa sekä myyjä ja esimies esittävät oman arvionsa jakson onnistumisesta. Arviointikeskustelu on tärkeä osa kehityskeskustelua, sillä sovittuihin tavoitteisiin palaaminen on osa oman tekemisen arvioimista. Oma tekemistä analysoivassa keskustelussa alaisen kannattaa ensin kertoa oma arvionsa onnistumisesta, jolloin esimiehelle

jää vain arviointia täydentävä rooli. Keskustelemalla arvioitavat kohdat läpi, nousee samalla myös uudelle kaudelle tavoitteita ja kehitettäviä asioita. Keskustelun tarkoituksena ei ole vain myyntilukujen läpi käyminen vaan kokonaisvaltainen työn arvioiminen. Siinä voidaan käydä läpi myyjän asiakkaiden asiakastytyvääisyyttä, tiimissä osallistumista ja työssä motivoitumista ja muiden motivoimista. Arvioinnin jälkeen suoritetaan uusien tavoitteiden asettaminen. Suositellaan, että arvioitava mittaristo säilyisi suunnilleen samana kuin aikaisempina vuosina, joskin merkityksensä menettäneet mittarit tulee poistaa ja vaihtaa uusia tilalle. Tällä pystytään luomaan jatkuvuutta puolivuositain käytäviin keskusteluihin ja vertaamaan myös pidemmän aikavälin onnistumisia. Jos uuden jakson avaintavoitteet ovat merkittävästi erilaisia kuin nykyiset, tulisi keskustelussa myös käydä läpi mitä osaamista myyjä tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä siirrytään helposti kehityssuunnitelmaan, jossa mietitään sekä pitkän, että lyhyen aikavälin työhön liittyviä suunnitelmia. (Kauhanen 2010, 69–71, Sydänmaanlakka 2007, 93–100.)

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on tukea organisaation toimintaa, mutta ne ovat usein haastavia tilanteita niin esimiehelle kuin alaiselle. Keskustelut kulkevat usein vuodesta toiseen samaa pohjaa pitkin, jolloin pidempi aikaisilla työntekijöillä voi olla haasteena motivoitua keskusteluun tarpeeksi. Jos työntekijä ei saa keskusteluista mitään irti, ei se ole silloin toimi tarkoituksenmukaisena suorituksenohjaamisen työkaluna. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että sekä alainen että esimies ovat valmistuneet keskusteluun tarpeeksi hyvin. Esimiesten tulee myös osata vetää keskustelua niin, että myyjä pääsee osallistumaan keskusteluun aktiivisesti ja antaa ja ottaa palautetta vastaan kehittävässä mielessä. Siihen nähden, että esimies käy saman sisältöisen keskustelun läpi useiden työntekijöiden kanssa useita kertoja vuodessa muistetaan sen sisältö usein hyvin huonosti. Suorituksen johtaminen ja kehityskeskustelu sen työkaluna ovat myös tavoitejohtamista, jossa johdetaan ihmisiä sovittuun tavoitteeseen. Siinä unohdetaan helposti, että suora tavoiteajattelu ei toteudu työelämässä niinkään ongelmattomasti kuin sen ajatellaan etukäteen toteutuvan. (Sydänmaanlakka 2007, 102–104.)

3.3 Kohti päivittäisjohtamista

Suorituksen johtamisessa tärkeä osa-alue on päivittäisjohtaminen. Varsinainen päivittäisjohtaminen on alaisten ohjaamista, tukemista, palautteenantamista, neuvomista, valmentamista ja delegointia. Ilman toimivaa päivittäisjohtamista ei ole suorituksen johtamista.

Suunnittelukokoukset ovat osa päivittäisjohtamisen valvonnan työvälineitä. Päivittäisjohtamista tehdään jokaisessa organisaatiossa, vaikka sitä tehtäisiin huomaamatta osana aivan tavallista työtä eikä sen mahdollisuuksia usein ymmärretä erikseen seurata. Johtamisen osaamisalueet voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: tekninen osaaminen, ihmisosaaminen ja käsitteellinen osaaminen. Motivaation kehittämisen kannalta tärkein osa-alue löytyy ihmisosaamisesta, mutta se on melko huonosti organisaatioilla hallinnassa. Työntekijöiden kannalta ihmisosaaminen nostaa merkitystä, sillä jokainen haluaa tulla johdetuksi. Hyvin motivoituneet työntekijät pystyvät toimimaan jopa 80–90% tasolla omasta suoritustasostaan, joten huippusuoritusten kannalta motivoituminen on oleellinen tekijä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään laajemmin päivittäisjohtamisen ja myynnin valmentamista.

4 ESIMIES PÄIVITTÄISJOHTAJANA JA MYYNNIN VALMENTAJANA

Neljännessä luvussa keskitytään teoreettisen viitekehyksen kolmion alaosan toiseen teemaan eli päivittäisjohtamiseen. Päivittäisjohtaminen koostuu kaikessa yksinkertaisuudessa esimiehen tekemistä päivittäisistä työtehtävistä, joilla ylläpidetään organisaation tehokasta toimintaa. Ensimmäisessä kappaleessa avataan tarkemmin päivittäisjohtamista ja sen rakennetta. Sen jälkeen selvennetään päivittäisjohtamista myynnin- ja suorituksenjohtamisen osalta ja sitä mikä on esimiehen asema päivittäisjohtamisessa.

4.1 Päivittäisjohtaminen

Kappaleessa kaksi kerrottiin tarkemmin myynnin johtajan rooleista. Johtajuuden ja johtamisen sisältöjä määritellään termeillä leadership ja management. Leadership roolissa esimies toimii kannustavassa ja valmentavassa roolissa ja management roolissa taas keskittyy enemmän numeeriseen ja käytännön johtamistyöhön. Molemmilla rooleilla on tarvetta erikseen, mutta päivittäisjohtamisessa nämä kaksi roolia yhdistyy. Päivittäisjohtaminen keskittyy nimittäin kokonaisvaltaiseen johtamiseen, jossa päivittäiseen toimintaan implementoidaan strategiaa ja sen mukaista toimintaa tuodaan lähemmäs asiakasrajapintaa. Siinä esimies toimii niin kannustajana ja lähempänä tiimiä, mutta myös vahvana seurantaan ja numeeriseen johtamiseen keskittyvänä tahona. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 166.)

Esimiehen tärkein työ on varsinainen esimiestyö sen kaikkine toiminteineen. Työn tavoitteena on tulosten aikaansaaminen. Vanhat johtamistyyli sijoittuivat kauas alaisista ja keskittyivät pitkälti johtamaan toimintaan eikä niinkään osallistumaan mukaan toimintaan. Päivittäisjohtamisessa korostuu esimiehen aktiivinen rooli tiimin vetäjänä ja myös osana tiimiä. Johtajan tehtävänä on toteuttaa tiimissä hyvää johtamista ja innostaa ja sytyttää tiimi tekemään tulosta yhtenä ryhmänä eikä kaikki yksilöinä. Vaikka päivittäisjohtamisessa esimiehen rooli laskeutuu työntekijöiden tasolle, ei se kuitenkaan tarkoita, että perinteiset esimies-alaisuuhteet olisivat katoamassa. Kriisitilanteessa tasaveroinen kumppanuus siirtyy taka-alalle ja hierarkian avulla tasoitetaan tilanne. (Laurent 2006, 9, 54–55.)

Päivittäisjohtaminen on käytännön läheistä johtamista, jossa keskitytään strategian mukaiseen toimintaan jokapäiväisessä tekemisessä. Myyntiyrityksissä päivittäisjohtaminen perustuu myyntistrategiaan, jossa on määritelty pidemmän ajan toiminnan tavoitteet.

Vaikka toimitaankin strategian tavoitteiden mukaisesti, ei se tarkoita, että päivittäisjohtaminen olisi pelkästään numeeristen tavoitteiden luomista, seuraamista, tuloksen kertomista ja uudelleen tavoitteen asettamista. Pääsääntöisesti se on tavallisten arkitöiden ohjaamista ja valvomista. Esimiehen rooli korostuu siinä myös motivaattorin ominaisuudessa, sillä erinomaisesti päivittäisjohtamista käyttävä esimies luo tiimiinsä ilmapiirin, jossa on halua menestymiseen ja onnistumiseen. (Bell & Zemke 2007, 125, Laurent 2006 4, 7-8, 55.)

Päivittäisjohtamisessa esimiehen työt eivät eroa suurestikaan tavallisesta johtamisesta, jossa tiettyjä töitä tehdään päivittäin. Päivittäisjohtamisessa korostuu kuitenkin strategian tärkeys ja toisaalta jatkuvan kehittämisen eli osaamisen valmentaminen. Pystyäkseen tehokkaaseen päivittäisjohtamiseen, joutuu esimies osallistumaan myös asiakaslähtöiseen työhön ja tekemään alaistensa kanssa päivittäistä suorituksen ohjaamista. Suorituksen ohjaaminen on työsuoritteiden jatkuvaa huomioimista ja kehittämistä. Monesti organisaatioissa tavoitteiden asettelu ja seuranta tehdään tavoite- tai kehityskeskustelun aikana ja sitä täsmennetään kuukausittaisten tavoitteiden mukaiseksi. Päivittäisjohtamisen vahvuutena on mahdollisuus tehdä nopeita ratkaisuja ja seurata myyntejä tai toiminnan suoritteita päivä, viikko ja kuukausitasolla. Tutkittaessa myynnilliseen toimintaa ja valmentamiseen keskittyvää päivittäisjohtamista huomataan, että tärkeimmät päivittäisjohtamisen osa-alueet ovat ohjaustoiminta, valmentaminen ja motivaation kehittäminen. (Bell & Zemke 2007, 125, Laurent 2006 4, 7-8, 55.)

4.1.1 Päivittäisjohtamisen neljä elementtiä

Päivittäisjohtamisesta voidaan erottaa neljä elementtiä, joiden pohjalte päivittäisjohtaminen ja suorituskvyn johtaminen rakentuu. Elementtien avulla pyritään parantamaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden suoritusta ja työssä jaksamista. Hyvä päivittäisjohtaminen heijastuu ulospäin asiakkaisiin, sillä positiivinen ilmapiiri ja tekemisen meininki tarttuvat myynnin esimiehiltä alaisille. Päivittäisjohtaminen vaatii osaamista myös esimieheltä, sillä se vaatii taitoa johtaa tiimiä uudella tavalla. (Cook 2010, 111, Viitala 2009, 132–134.)

Ensimmäinen elementti muodostuu siitä, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä on yhteinen päämäärä. Kaikkien myyjien tulee ymmärtää ja olla yhtä mieltä tavoitteesta, sillä ilman sitä ei täyttä sitoutumista voida varmistaa. Lopputulokseen vahvasti sitoutunut

myyntitiimi haluaa päästä sovittuun tavoitteeseen. Toinen elementti muodostuu siitä tavoiteasetannan tekemisestä. Yhdelle myyjälle asetetun tavoitteen tulee korreloida tiimin tavoitteen, myyntiosaston ja koko organisaation tavoitteen kanssa. Vaikka tavoiteasetannassa kaikille ei määritellä määrällisesti samaa tavoitetta, tulisi pyrkiä siihen, että jokaisen tavoite on tarpeeksi haastava omaan myynnilliseen tasoon verrattuna. Kolmas elementti nousee tavoitteiden säännöllisestä seuraamisesta. Myyntiorganisaatioissa tavoitteet tehdään pidemmälle aikavälillä etukäteen, joten osatavoitteiden luominen auttaa myyjää tavoittelemaan pienempiä onnistumisia ensin kohti kokonaisuudessa onnistumista. Tavoitteiden täyttymistä seurataan päivittäisjohtamisessa säännöllisesti ja usein, jotta myyjät tietävät millä päivä/viikko/kuukausitahdilla myyntiä täytyy tehdä tavoitteeseen pääsemiseksi. Viimeinen tärkeä elementti muodostuu päivittäisjohtamisesta vastaavan henkilön eli esimiehen omasta panostuksesta. Esimiehen vastuulla on tukea, neuvoa ja auttaa myyjää pääsemään heille asetettuun tavoitteeseen. Johtamistoimenpiteet muodostetaan niin, että niissä pyritään myyjien jatkuvaan kehittämiseen. (Viitala 2009, 132–134.)

4.2 Lean – johtaminen osaksi myynnin- ja myyntisuorituksen johtamista

Myyntitehtävissä työskennellessä työ tehdään asiakkaiden kanssa asiakasrajapinnassa. Myynnin johtajan tehtävänä on varmistaa, että myynnin edellytykset ovat tasapainossa eri osa-alueilla kuten myyntiprosessissa, asiakassuhteissa ja asiakasvalinnassa. Vaikka myyjä tekeekin asiakashankinnan itsenäisesti, tulee esimiehen pystyä ohjaamaan toimintaa siihen suuntaan, joka hyödyttää organisaatiota nyt ja lähitulevaisuudessa. Päivittäisjohtaminen tarjoaa esimiehelle työkalut, jolla toiminnan suhdetta strategiaan voidaan tukea. Aktiivinen esimies osallistuu myyjien päivittäiseen tekemiseen, neuvomalla, ohjaamalla ja puuttumalla heikkouksiin. Vaikka esimies toimiikin aktiivisena päivittäisjohtajana, ei se tarkoita, etteikö myyjille tulisi antaa mahdollisuutta keskittyä pelkästään omaan tekemiseen ja omiin myynteihin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 62.)

Lean – johtaminen on uutta johtamisen kulttuuria, jossa pyritään koko ajan parantamaan olemassa olevaa prosessia. Siinä toiminnan painopiste asettuu arvon luomiseen. Myyntiorganisaatiossa painopiste asettuu siis myyjien tasolle asiakasrajapintaan, jossa yrityksen arvot ja kulttuuri toimivat osana myynnin prosessia. Johtamismalli perustuu sekä muodolliseen että epämuodolliseen kontrolliin. Lean – johtamisen vahvuus muodostuu sen

luomasta ”flow” tilasta, jossa myyjät ovat enemmän itsenäisiä asiantuntijoita, jotka tavoittelevat parempaa asiakastarpeen tunnistamista ja sitä kautta pyrkivät korkeampiin tavoitteisiin. (QDC Business Engineering 2014.)

Päivittäisjohtaminen myyntirajapinnassa on pitkälti yrityskulttuurin johtamista. Esimiehen tehtävänä on kommunikoida myyjien kanssa jatkuvasti siitä, miten yrityksen asettamat prioriteetit näkyvät heidän työssään ja siirtää yrityksen asenteet ja arvot toimintamalleihin. Lean – johtamisessa ymmärretään se, että asiakasrajapinnassa työskentelevät myyjät ovat yrityksen käyntikortteja organisaation ulkopuolella, joten myyjien johtamisessa painotetaan jatkuvuutta ja ihmisten kanssa toimimista. (Malo M 2012, 27-29.)

Lean – päivittäisjohtamisessa keskitytään päivittäisten rutiinien hoitamiseen kolmea pääpainopistettä noudattamalla. Mallia kutsutaan myös shopfloormanagementiksi. Tässä toimintamallissa ensimmäiseksi pyritään vakiinnuttamaan päivittäisen johtamisen mallit. Pyritään siihen, että samat asiat tapahtuvat säännöllisesti samaan aikaan. Useimmiten vakiinnuttaminen aloitetaan tuomalla aamun tai vuoronaloituskokoukset jokapäiväiseksi toimintatavaksi. Seuraavana keskitytään visuaaliseen johtamiseen. Tällä tarkoitetaan erilaisia infotauluja, joiden kautta henkilöstölle viestitään esimerkiksi myyntien kehittymistä, tuoton kehittymistä ja muita organisaatiolle tärkeitä mittareita. Infotaulujen on tarkoitus muodostua toiminnan keskipisteiksi, johon keräännytään yhteisiin hetkiin. Kolmantena johtamisen keinona muodostetaan päivittäisjohtamisesta järjestelmällisen ongelmanratkaisun keino. Tämän tarkoituksena on selvittää päivittäisjohtamismallissa ja muutenkin työssä ilmenevät ongelmat heti ongelman ilmentyessä. Tällöin pystytään erottelemaan pienempien ongelmien ja suurempien ongelmien ratkaisujen erot, niin, että pienet ratkaistaan heti ja suurempiin suunnitellaan ongelmanratkaisuun tarvittavat henkilöt ja resurssit. (QDC Business Engineering 2014.)

4.2.1 Myyntisuoritusten ohjaaminen päivittäisjohtamisella

Ihmislähtöinen myyntisuoritusten ohjaaminen vaikuttaa suoraan myyjien suorituskyykyyn ja myyntimääriin. Tämän vuoksi myynnin esimiehen tulisi viettää yli 75 % työajastaan yhdessä tiimin ja myyjiensä kanssa. Tämä aika voidaan jakaa joko yhteisiin tai yksilöllisiin ohjauksiin. Esimiehen tehtävät päivittäisjohtamisessa jakautuvat seuraaviin sisältöihin: sisäiset tapaamiset, myyntitiimin tapaamiset, valmentamiset, suunnittelu ja neuvonta. (Steward 2003, 6.)

Päivittäisjohtamisen tehtävät eivät välttämättä tapahdu sananmukaisesti päivittäin vaan se tulee käsittää johtamismallina, jossa esimies toimii aktiivisesti yhdessä myyjien kanssa. Onnistuneen myyntisuorituksen ohjaaminen on jaettu kuuteen osa-alueeseen: valmentamiseen, myyntitapaamisiin, neuvontaan ja yksilökohtaiseen motivointiin, vuorovaikutukseen, arviointiin ja uran kehittämiseen sekä myyntien suunnitteluun ja analysointiin. (Steward 2003, 6.)

Ensimmäisessä myyntisuorituksen ohjauskeinossa eli valmentamisessa parannetaan työntekijän tietoja, taitoja ja asenteita. Myyntisuorituksen valmentamista suositellaan tehtäväksi vähintään kuudesta kahdeksaan kertaan kuukaudessa tiimin tasolla, niin että jokaiselle myyjälle varataan noin tunti aikaa. Uusien työntekijöiden kohdalla valmentamiskertoja tarvitaan enemmän kuin pidempää työtä tehneiden työntekijöiden kanssa. Valmentaminen voidaan toteuttaa tiimin kesken ryhmävalmennuksena tai yksilövalmennuksena. Toisena tulevat ”keksityt” myyntitapaamiset, joiden tarkoituksena on kehittää moraalista, tiimin työskentelyä ja ryhmäytymistä. Myyntitapaamiset järjestetään koko tiimin paikalla ollessa, koska yhdessä pystytään parhaiten tekemään ryhmäharjoituksia ja ongelmien ratkaisua. Myyntitapaamisia tulisi olla vähintään yksi kokonainen päivä kuukaudessa. Kolmantena päivittäisjohtamisen toimenä tulevat yksilöittäin käytävät motivointi keskustelut. Päivittäisjohtamisen tavoitteeksi asetetaan noin kaksi - kolme päivää kuukaudessa koko tiimille tiimiin koosta riippuen. Valmennuksien loppukesto riippuu myyjän tarpeesta ja tiimin koosta. Motivointikeskusteluista pystytään hyödyntämään myös ongelmien ratkaisussa, kuten myyntilukujen vaihteluiden selvittämisessä tai ongelmissa asiakkaiden kanssa. Kommunikoinnilla tarkoitetaan tiimin ja esimiehen välistä jatkuvaa kommunikointia, jota käydään niin kirjallisesti kuin suullisesti. Tämä ohjauskeino on tärkeä tiimin luovuuden ylläpitämisessä, sillä kommunikoidessa tullaan saaneeksi ja antaneeksi vuorovaikutuksessa paljon uutta tietoa. Viidentenä tulee palautteen antaminen yhdistettynä urakehityksen arvioimiseen. Kokonaisuutena toteutetaan harvemmin noin puolivuosisittain. Kuudentena eli viimeisenä myyntisuorituksen ohjauskeinona on myyntien suunnittelu ja analysointi. Esimiehen vastuulla on seurata myyntien kehittymistä ja analysoida myyjien onnistumista. Tämän suoritustiheys riippuu pitkälti organisaation omasta tilanteesta ja halusta mitata onnistumisia. Toisille organisaatioille kerran päivässä myyntilukujen seuraaminen on tärkeää, kun taas toisille riittää kerran kaksi kuukaudessa tehtävä seuranta. Tarkempaa myyntien analysoimista yhdessä tiimin kanssa tulisi kuitenkin

tehdä useammin, ainakin kerran kuukaudessa kokonaisen päivän verran. Tällöin tiimille asetetaan myös uudet tavoitteet ja -toimintasuunnitelmat. (Steward 2003, 6.)

4.3 Esimiehen roolit päivittäisjohtamisessa

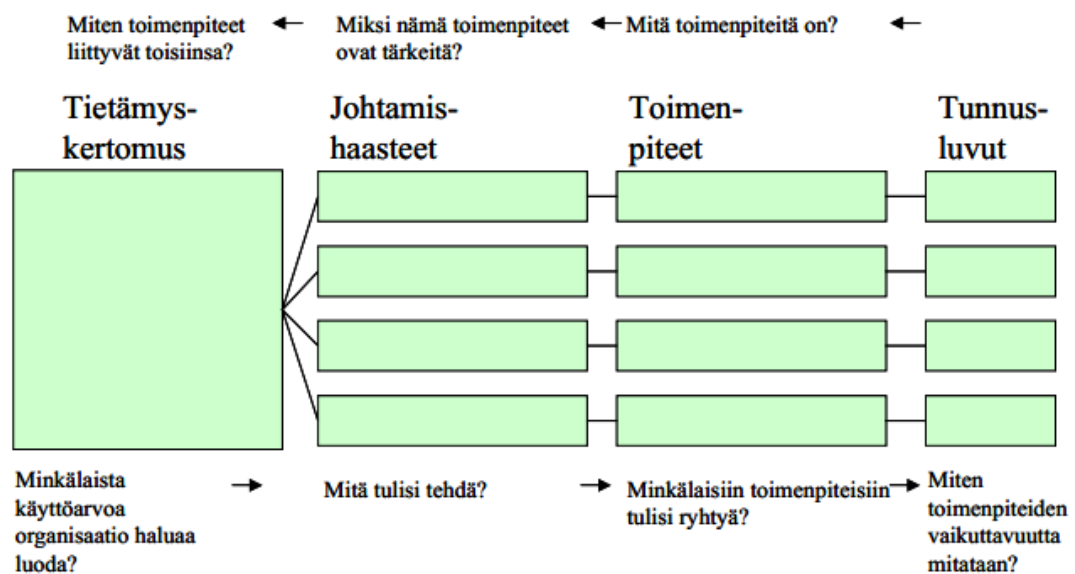
Esimiehen perimmäinen rooli on toimia työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä ja auttaa tiimiä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Työssään ja toiminnassaan, erityisesti päivittäisjohtamisessa esimies toimii useissa eri rooleissa. Eri roolit ovat samalla myös esimiehen työtehtäviä. Roolin tunnistaminen on tärkeää, sillä sekä alaisen että esimiehen tulee tietää missä roolissa eri tilanteissa toimitaan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010.)

Suorituksen ohjaajan roolissa toimiessaan esimies on tavoitteiden ja toimenpiteiden tarkistaja kuten myös onnistumisen arvioija, ohjeistaja ja valvoja. Hieman samankaltainen rooli, mutta eri kannalta on palautteen antaja, jonka vastuulla on huomata hyvät suoritukset ja kannustaa. Roolissa annetaan myös rakentavaa palautetta ja autetaan myyjä ymmärtämään hänen työnsä ongelmia. Valmentajan roolissa esimies taas tukee oppimista ja pyrkii saamaan alaiset ajattelemaan itsenäisesti niin omaa nykyistä kehittymistään kuin tarvetta kehitykselle ja oppimiselle. Esimies voi joutua myös pysäyttäjän rooliin, jossa hän joutuu käymään myyjän kanssa läpi missä mennään nyt ja mikä toiminta pitää lopettaa. Esimiehen työssä tulee vastaan usein haastavien tilanteiden käsittelyä ja siltojen rakentamista. Tällöin esimies toimii puheeksi ottajan roolissa, huomaten, puuttuen ja avustaen tilanteen ratkaisemisessa. Myyjän kannalta esimiehen tärkein rooli on toimia kuuntelijana ja keskustelijana, henkilönä, jolle voi puhua vapaasti. Tällöin esimies on aktiivinen kuuntelija ja antaa tilaa myyjälle puhua. Strategian ymmärryttäjän roolissa esimies toimii perimmäisessä tehtävässään äänenä johdon ja myyjien välillä. Hän tulkitsee ja avaa strategiaa myyjille, kuten myös konkretisoi sen merkityksen tavoitteisiin ja näyttää suuntaa strategian mukaiseen toimintaan. Ymmärryttäjänä hän myös organisoii strategian toteutumisen seurannan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010.)

4.4 Päivittäisjohtamisesta osaamisen johtamiseen

Päivittäisjohtamisesta nousee koko ajan esille sekä tiimin, että yksilön valmentamisen tärkeys. Valmentamista tapahtuu niin tulosten arvioinnin kautta, kuten myös työn laadun

valmentaminen kautta. Valmentamisen käsitettä lähdetään avaamaan osaamisen johtamisen teorian kautta. Osaamisen johtaminen kiinnittyy yrityksen tulevaisuuden suunnitelmaan eli siihen mihin yritys on strategiallaan menossa. Sen tärkein tarkoitus on nostaa yrityksessä työskentelevien osaamisen tasoa. Kuten myös suorituksen johtaminen ja sen myötä päivittäisjohtaminen, myös osaamisen johtaminen tulee kytkeä yrityksen strategiaan ja sitä myötä sen tavoitteisiin ja päämääriin. Työntekijöiden osaaminen tulee liittyä yrityksen toiminnan laatuun, sillä vain osaava henkilöstö pystyy tekemään tulosta jatkuvasti tehokkaalla tasolla. Pahimmillaan osaamattomuutta peitellään ja tehdään tietämättömyyttään virheitä, jotka pitkällä aikavälillä voivat vaikuttaa haitallisesti myös yrityksen toimintaan. (Viitala 2005, 11–18.) Yksilötasolla osaaminen koostuu tiedoista ja taidoista sekä kokemuksesta ja asenteesta. Yksilölle osaaminen on turva ja pääoma työmarkkinoilla. Organisaatioille osaaminen on yrityksen keskeinen resurssi, jolla parannetaan kilpailuetuja ja tuloksia. Osaamisen johtaminen tapahtuu parhaiten käyttämällä erilaisen kehittämisen tekniikoita. Kuvassa esimerkki Tanskan osaamispääomaraportista, joka kuvaa hyvin sitä miten osaamista kehitetään yhdessä strategian kanssa. (Ojala & Aura 2005,9.)



Kuva 1: Tanskan osaamispääomaraportti (Ojala & Aura 2005,9.)

Coaching on askel osaamisen johtamisesta eteenpäin. Osaamisen johtamisen ollessa enemmän prosessin mukaista toimintaa, on coaching enemmän todellista valmentamista ja mentoroimista. Se nähdään tarpeellisenä, sillä kilpailuympäristön muutos ja muutoksen kiihtyminen on johtanut siihen, että päätöksiä tehdään nopeammin organisaation alemmilla tasoilla. Tämä vaatii myös henkilökunnalta enemmän vastuunkantoa kuin aikaisemmin. (Keskinen & Leimala & Romana 2005, 88.)

5 MYYNIN VALMENTAMINEN

Viides luku on teoriaosuuden viimeinen luku. Kuten neljäskin kappale se keskittyy kolmion alaosaan, mutta sen toiseen teemaan eli valmentamisen näkökulmaan. Myynninjohtamisen kannalta valmentaminen on yksi keskeisistä teemoista. Valmennuksessa keskeinen ajatus on, että valmentaja käyttää oma tietotaitoaan hyödyksi opettaessaan ja kannustaessaan valmennettavaa kohti muutosta. Ensimmäisessä kappaleessa puhutaan enemmän olotilan eli epävirallisemmin fiiliksen valmentamisesta. Samassa yhteydessä käydään läpi myös motivaation muodostumista. Lopuksi käsitellään sitä miten myyjiä motivoidaan palkitsemisen kautta ja minkälaista palkitsemista on.

5.1 Fiiliksen valmentaminen ja motivaatio

Myyntityötä on eräänlaista fiilistyötä. Hyvällä fiiliksellä työskentelevä tekee helpommin tulosta ja jaksaa paremmin vastoinkäymisiä kuin töihin jo valmiiksi väsyneenä ja nolla-fiiliksellä tuleva työntekijä. Urheilussa puhutaan usein flow – tilasta, jossa eletään yhdessä hetkessä niin vahvasti, että keskittyminen on täysin kiinni tekemisessä. Flow – tila on psyykinen tila, joka on tekemisen ydin. Tilassa kuvataan imun tunnetta, jossa keskittyminen ei olekaan siinä pelin tärkeimmässä kohteessa esimerkiksi pallossa vaan enemmänkin maisemassa, johon pallo halutaan saada. Sama pätee myös myyntiin, flow – tilan saavuttanut myyjä toimii vain asiakkaan ratkaisun täyttäjänä eikä hän tällöin joudu keskittymään yksityiskohtiin, jotka saattaisivat häiritä koko muuta tavoitetta. (Matikka 2014, 61.)

Flow – tilan saavuttaminen myyntityössä vaatii sekä myyjältä että esimieheltä erilaista suhtautumista johtamiseen. Perinteisessä johtamisessa esimies antaa työntekijälle suunnan ja heidät ”pakotetaan” keskittymään vain siihen tehtävään. Valmentava johtaminen on taas tekemistä, jossa kehitetään yksilön lahjakkuutta ja samalla saadaan nostettua hänen parhaita puolia ylöspäin. Jokainen ryhmä koostuu yksilöistä, jotka muodostavat yhdessä tiimin. Valmentava johtaminen keskittyy niin yksilöön yksilönä kuin tiimin jäsenenä. Erinomainen myyjä voi olla äärimmäisen vaikea henkilö tiimin jäsenenä. Toimiva tiimi on täysin sen esimiehen rakentama ja suunnittelema kokonaisuus, jonka ongelmia ei ratkaista yksinään hankkimalla tiimiin uusien jäseniä vaan keskiöön nousevat tiimin kehittäminen ja systemaattinen työskentely. (Tamminen 2003, 67–72.) Valitettavan usein myynninjohtossa valmentamiseen suhtaudutaan negatiivisesti, jolloin myöskään siihen

panostamisesta ei ole hyötyä. Huonoimmillaan esimies näkee valmentamisen alaisten työhön puuttumisena ja työntekijät korvattavina. Myyjien osalta esimiehet myös usein näkevät, että hyviä myyjiä ollaan eikä niiksi tulla ja töihin pyritään rekrytoimaan jo valmiita tekijöitä. Nämä asenteet vaikuttavat myös siihen, miten paljon esimiehet ovat valmiita käyttämään omaa päivittäisjohtamisen aikaa valmentamiseen. (Steward 2000, 111.)

Tamminen (2003, 67–72.) kuvailee valmentavaa johtamista kommunikaatiolla tehtäväksi yksilön kehittämiseksi. Siinä esimiehen tehtävänä on oppia tuntemaan jokainen yksilö mahdollisimman hyvin, sillä vain tällöin voidaan henkilöä kohtaan asettaa paineita kehitymisestä ja uuden oppimisesta. Kun yksilön tiedot, taidot ja tunnetilat ovat esimiehen tiedossa, pystytään hänelle antamaan osaamista ja motivaatiota vastaavia tehtäviä. Kun henkilö on saatu oikealle paikalle tekemään oikeita tehtäviä, voidaan aloittaa tavoitteiden asettaminen, henkilön sitouttamaan ja joukkueen luominen. Valmentava johtaja suunnittelee ja sommittelee jokaisen tiimin yksilön omalle paikallaan työtehtävien suhteen ja vasta sen jälkeen aloitetaan tavoitteiden ja tulosten tavoittelemisen ja saavuttamisen.

Valmentaminen ja valmentava johtaminen perustuvat siihen, että johdettavat alaiset eivät mene rikki, vaikka heidän päälle kasaisi paineita, vaatisi paljon tai sparraisi kovasti. Kun valmentaja tuntee alaisensa, pystyy hän tiimin kestäkyvyn mukaan vaatimaan siltä juuri sopivasti ilman, että ylikuormituksen tapahtumista. Valmentaminen tapahtuu kuuntelemalla, sparraamalla, vaatimalla, kannustamalla ja tarvittaessa myös ”potkimalla” eteenpäin. Hyvä valmentaja osaa ja pystyy asettamaan työntekijöilleen tavoitteita ja samalla luoman virikkeitä heidän työhönsä. Luomalla työntekijöiden kanssa tavoitteista unelmia, tehdään mielikuvaharjoittelua siitä mihin tavoitteeseen pääsemällä voidaan päästä.

Palautteen antaminen on valmentavan johtamisen keskeinen asia. Siinä missä esimies antaa palautetta, tulee myös esimiehen hakea alaisilta aktiivisesti palautetta ylöspäin. Aktiivinen palautteen antaminen läpi työtiimin kasvattaa voimavaroja, kuljettaa tietoa, auttaa ymmärtämään päämääriä. Ne ovat myös lopullisesti niitä keinoja, joiden avulla tulosta tehdään ja tiimin ilmapiiri paranee. Tiimissä on usein henkilöitä, joille hyvän fiiliksen vieminen yllä mainituilla keinoilla ei enää riitä. Vaikeiden henkilöiden haasteena on se, että pahimmillaan he myrkyttävät huomaamattaan koko tiimin. Asetelman rikkomisen tapahtuu parhaiten haastamalla nämä henkilöt pohtimaan itse käyttäytymistään ja toimintaansa sekä antamalla heille selkeät ohjeet ja rajoitetun roolin tiimissä. Tiimissä voi samanaikaisesti olla monen tasoisia myyjiä, mutta huippumyyjäkään ei saa nousta

asemassaan ja työeduissaan muiden yli. Valmentajan tehtävänä on pitää samantasoisia työtehtäviä tekevän tiimin jäsenet samalla tasolla. (Tamminen 2003, 70.)

5.1.1 Valmentaminen toimintamalliksi

Valmentaminen ja oppiminen tapahtuvat molemmat tietyn syklin mukaisesti. Prosessi lähtee liikkeelle työnkuvauksen ja erityistarpeiden selvittämisestä. Tätä verrataan työn vaatimaan taito- ja suoritevaatimusten tasoon ja siihen minkälaista asennetta, tietoa ja taitoa myyjä tarvitsee päästäkseen asetettuun tasoon. Kun asenne-, tieto- ja taitovaatimukset tiedetään, pidetään myyjän kanssa jakso, jolloin myyjä tekee työtään niin kuin ennenkin. Tämän jälkeen myyjältä tunnistetaan ne kohteet, jotka edelleen tarvitsevat lisää koulutusta ja järjestetään ne prioriteetin mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Myyjää aletaan valmentamaan ja kouluttamaan tärkeysjärjestyksessä ja samalla sovitaan yksilöllisesti parhaat oppimisen keinot. Kun sykli on käyty läpi, tunnetaan myyjän vahvuudet, heikkoudet ja kehityksen paikat. Tämän jälkeen valmennuksessa palataan taas ensipisteeseen ja käydään valmentamista taas uusista lähtökohdista. (Steward 2003, 111–112.)

Hyvä valmentaminen perustuu kolmeen pääperiaatteeseen: toistamiseen, vahvistamiseen ja tunnustamiseen. Toisto on oppimisen avain. Kerran tapahtuva koulutusjakso tai kerta-valmennus antaa oppimiselle vain vähän eikä se ole pitkäkestoista valmentamista. Hyvät valmentajat toistavat jatkuvasti jo tuttuja asioita. Taidon kehittyminen tapahtuu vasta, kun toistoja on tehty niin paljon, että toiminta tapahtuu automaationa, vaikka syvästä unesta herätessä. Vahvistamalla käytännön taitoja annetaan myyjälle mahdollisuus kehittää itseään valmentajan valvoessa toimintaa. Kun taito tapahtuu automaationa, sitä vahvistetaan lisäämällä se käytännön työhön. Tällöin valmentaja toimii tavallisen työn taustalla, antaa palautetta ja vahvistaa oikeita toimintamalleja. Kolmas periaate eli tunnustaminen tapahtuu silloin, kun myyjä on jo kehittynyt työssään. Tällöin tunnistetaan hänen nykyinen osaaminen ja annetaan siitä positiivista palautetta. Tähän kuuluu niin esimiehen puolelta kuin tiimin puolelta tapahtuva osaamisen tunnustaminen. Kehityksen pääpisteitä seurataan myyjän kehityssuunnitelmassa. (Steward 2003, 113–114.)

5.1.2 Valmentaminen osaksi myynnin johtamista

Valmentaminen yksinään on pelkkää valmentamista, mutta kun valmentamisen toimintamalli tuodaan osaksi myynnin johtamista, muuttuu se osaksi organisaation johtamiskulttuuria. Se on samalla myös mahdollisuus motivoida ja kehittää myyjien työmotivaatiota, sillä siinä pitäisi keskittyä enemmän kehuihin kuin kritiikkiin. Myynnin johtaminen on usein pelkästään tietyn asian kehittämistä ilman, että tiedostetaan miten kehittäminen tapahtuu. On mahdotonta kehittää esimerkiksi kaupan päättämistä tehokkaammaksi, jos ei tunnisteta miten sitä pitäisi kehittää myyjän kannalta. Myynnin johtaminen valmentavalla toimintatavalla keskittyy yhteistyöhön myyjän kanssa, jossa myyjän toimintaa ja käyttäytymistä pyritään muuttamaan haluttuun suuntaan. Esimiehen tulee pyrkiä aina lopettamaan kommunikointihetket siihen, että kerrataan vahvuudet ja kysytään myyjältä uudelleen juuri opitut asiat. (Steward 2003, 122–123.)

5.2 Motivaation rakentaminen

Motivaatiolla tarkoitetaan kaikkea sitä mikä saa henkilön tekemään jotakin ja laittamaan itsensä likoon asian puolesta. Luontainen motivoituminen vaihtelee henkilön vaikutussuhteiden mukaan yksilöstä toiseen. Motivaatiota halutaan kehittää ja kasvattaa, koska kaikessa yksinkertaisuudessaan sen avulla ihmiset saadaan tekemään vapaaehtoisesti ja hyvin sen mitä pitää tehdä. Yksilö antaa parhaansa itsestään, kun hän on oikein motivoitunut. Yleisellä tasolla motivoitumista tapahtuu, kun pyynnöille myönnytään ja motivaatio taas loppuu, kun toimintaan on pakko suostua vaatimuksen vuoksi. Voidaankin siis tiivistää, että motivoitumista tapahtuu, kun alaiset ovat sitoutuneet työhönsä ja työtehtäviinsä ilman pelkoa esimiehen asemasta ja hänen mahdollisuudesta kävellä alaistensa toiveiden yli. (Steward 2000,9.)

Työssä motivoituminen voidaan jakaa viiteen eri osaan. Osa-alueiden kautta tunnistetaan ja luodaan ideoita sekä toiminteita siihen, miten myyjiä motivoidaan eri osa-alueilla. Myyjän oma arvio toimii myös esimiehelle työkaluna siitä, miten myyjän kanssa parhaiten toimimalla saavutetaan paras toiminnan motivaatio. Hyvin motivoitunut myyjä tavoittaa helpoiten myyntifiiliksen ja hänellä on mahdollisuus saavuttaa myös flow -tila, jossa myynti muuttuu luonnolliseksi tapahtumaksi ilman erityistä ”mailan puristamista.” (Steward 2000, 18.)

Ensimmäisessä osassa keskitytään saavutuksiin ja sen alle kuuluu asioita kuten myyntikohteet ja tavoitteet, suorituskkyky, projektit, pätevyyydet ja itse asetut maalit ja suunnitelmat. Seuraava osio taas keskittyy tunnustamiseen. Tunnustamisesta tunnistetaan toimintoja kuten kehu, säännöllinen palaute, onnistumisen tunnustaminen ja palkkiot sekä tulostaulukot. Kolmantena motivaation osa-alueena on työ itsessään. Työn alle kuuluvia motivoitumisen lisääjiä ovat esimerkiksi tehtävien selkeys, vapaus työskennellä omalla tavalla, tiimin henki, yhteiset päätökset ja vaihtelu. Työn jälkeen osa-alueena ovat vastuut. Vastuu osa-alueena on monipuolisempi, sillä siihen kuuluu erinäiset oman työn vastualueiden lisääntymiset, uudet työtehtävät, valvonnan vähentyminen ja uusiin ideoihin tuen saaminen. Viimeisenä tunnistettuna motivoitumisen osa-alueena on työuralla tapahtuva kasvaminen. Tästä nousee asioita kuten urasuunnitelmat, ylennys, työnohjaus ja palkankorotukset. Kuten listasta huomataan, motivoituminen työelämässä liittyy pieniin ja suurempiin työn asteittaisen kehittämisen toimenpiteisiin, eikä siihen välttämättä tarvita heti suuria muutoksia.

5.2.1 Motivaation ja motivaation puutteen tunnustaminen

Jotta motivaatiota voidaan kehittää, tulee esimiehillä olla työkalut miten eri motivaation tilassa olevat työntekijät tunnustetaan. Myyntitehtävissä motivoituminen liittyy usein niin hyviin kuin huonoihin myynteihin. Motivoituneen työntekijän tunnistaa hyvästä työn laadusta ja halusta toimia jatkuvasti tavoitteiden mukaisesti. Motivoitunut työntekijä tekee työtä korkealla suorituskkyvyllä ja pääsee jatkuvasti asetettuihin tavoitteisiinsa. Tällöin työntekijän energiataso, innostus ja päättäväisyys onnistumisessa näkyvät myös muille. Motivaation puutteesta kärsivä työntekijä taas tekee työtä rutiinilla, mutta ilman todellista innostumista työhönsä. Jatkuvat sairauspoissaolot ja pidemmän ajan huonot myyntitulokset ovat myös usein merkkejä siitä, että työntekijä ei enää koe motivaatiota omia työtehtäviään kohtaan. Siinä missä motivoitunut työntekijä ottaa muutokset vastaan avoimesti, pelätään muutosta enemmän jos motivaatio nykyisessä tilanteessa on jo puutteellinen. (Steward 2000, 10.)

Motivaatiotekijät jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset tekijät ovat työntekijän ulkopuolelta tulevia. Huonosti työhön motivoitunut työntekijä toimii usein ulkoisten tekijöiden varassa. Tutkimusten mukaan nämä tekijät ovat useimmiten negatiivissävyytteisiä. Ulkoiset motivaatiotekijät perustuvat usein keppi ja porkkana tyyliin toimintamalliin, jossa hyvästä suorituksesta palkitaan ja huonosta rangaistaan. Myyntitehtävissä palkkaus on

yleensä myyntejä korreloiva, mutta jos myyjä saa jo omalle elämäntilanteelle sopivaa palkkaa niin motivoiko ”suoriteporkkana” häntä enää tavoittelemaan lisää myyntejä. Sisäiset motivaatiotekijät ovat yhteydessä ulkoisiin tekijöihin, sillä jokaisen työntekijän reagoiminen vaihtelee sen mukaan, miten hän työhönsä suhtautuu sisäisesti. Sisäiset tekijät lähtevät yksilöstä liikkeelle ja niitä on esimerkiksi halu tehdä oma työ hyvin sekä halu nostaa omaa elämätasoa. Motivaatiotekijöiden taustojen tunnistaminen on tärkeää, sillä jokainen myyjä on yksilö ja näin ollen myös motivoituminen tapahtuu yksilöinä. (Hokkanen & Mäkelä & Taatila 2008, 35.)

5.3 Palkitseminen apuvälineenä

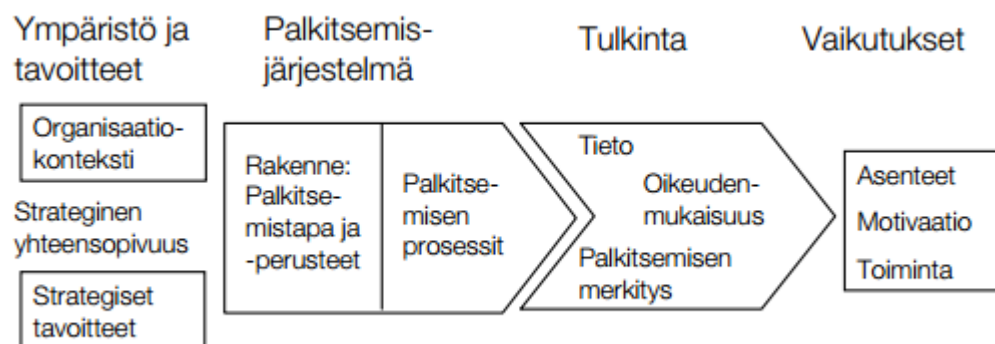
Motivoitumiseen ja valmentamiseen kuuluu kiinteästi myös työssä palkitseminen. Hyvä palkitseminen on kytketty yhteen tavoitteiden, valmentamisen ja arvioinnin kanssa. Yksilöstä tehtävä suorituksen arviointi asetetaan usein huomattavasti korkeammalle tasolle, kuin mihin työntekijä todellisuudessa pääsee. Suurimmaksi ongelmaksi muodostuu se, että monissa yrityksissä suorituksen palkkiot on liitetty yhteen suorituksen arviointiin. Tällöin matalaa palkkaa kompensoidaan antamalla hyvät arviot työntekijälle, vaikka hän ei niitä todellisuudessa ansaitsisikaan. Päivittäisjohtamisen toimintamalli tuo mukanaan vahvan suorituksen johtamisen ja tulosten seurannan, jolloin palkitsemisen kytkeminen vahvemmin todelliseen tulokseen on järkevää. Tällöin palkitsemisessa tulee huomioida myös sitä tukevat menettelytavat. (Sistonen 2008, 194-195.)

Suorituksen arviointia tehdessä tulee pyrkiä johdonmukaisuuteen. Sama menettelytapa jalkautetaan kaikille työntekijöille, jolloin työpanoksen arvioiminen tapahtuu aina samojen kriteerien mukaisesti. Tällöin suoritusta pystytään myös pienemmällä virhemarginaalilla vertaamaan edellisen kauden arviointiin. On myös tärkeää, että suorituksen arviointi toteutetaan puolueettomasti niin, että mahdolliset kaverisuhteet eivät vaikuta siihen kuka saa parhaimmat arvioinnit. Erityisesti myyntitiimissä, jossa esimies tulee paremmin toimeen huippumyyjien kanssa, voivat arvioinnit aiheuttaa enemmän epäluuloisuutta, kun esimiehen ajatellaan suosivan kavereitaan. Työtehtävistä riippuen suorituksen- ja osaamisen arviointi voi suoraan vaikuttaa palkkatasoon. (Sistonen 2008, 201.)

Palkitseminen ja kannustaminen ovat molemmat johtamisen välineitä, joilla on kuitenkin ajatuksellisesti täysin eri tarkoitus. Kannuste ja kannustaminen ovat työntekijälle annetta-

vat ajatukset mahdollisesta palkkiosta, jonka hän saa tehtyään tavoitteensa täyteen. Palkitseminen on taas sitä, että työntekijä saa konkreettisesti työstään sovitun palkkion tuloksellisesta toiminnasta. Palkitsemisen avulla pyritään vaikuttamaan myyjien tekemään työhön, jolloin se on päivittäisjohtamisen työkalu niin kuin valmennustapaamisetkin. Palkitseminen yhdistyy myös motivaation kasvattamiseen ja ylläpitämiseen. Palkitsemista käytetään organisaatioissa, sillä sen avulla organisaatiot näkevät mahdollisuuden jatkuvaan kasvamiseen. Ongelmana palkitsemisessa on kuitenkin se, että kaikki palkitsemiskeinot eivät ole yhtä tehokkaita kuin toiset. Yksilötasolla palkitsemisella voi olla vaikutusta työtyytyväisyyteen, -asenteisiin ja -motivaatioon. Maksamalla suoritteita tuotemyynnistä, voi yritys vaikuttaa määrällisen tuloksen kasvamiseen, mutta tällöin ei välttämättä saavuteta laadullisen tuloksen kehittymistä. Palkitseminen erityisesti myyntiyrityksissä voi olla kaksiteräinen miekka juuri laadun huonontumisen näkökulmasta. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009,34–46.)

Palkitseminen toimii ja sitä halutaan ylläpitää erityisesti kolmesta syystä: se tukee organisaation asettamia tavoitteita, sillä on myönteiset vaikutukset ja palkitsemiseen ollaan tyytyväisiä sekä johdon että henkilöstön tasolla. Kuvassa kaksi on eritelty tarkemmin miten palkitseminen vaikuttaa moniin työn osatekijöihin. Toimiva palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa parhaimmillaan myyjien työhön ja työssä viihtymiseen. Palkitsemisen tulee kuitenkin liikkua samaan suuntaan kuin organisaation tavoitteet, jolloin palkitaan työntekijöitä oikeasta ja tavoitteiden mukaisesta työstä. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009,34–46.)



Kuva 2: Palkitsemisen vaikutus (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 39)

6 VALMENTAMALLA PÄIVITTÄISJOHTAMISELLA MYYNTITYÖSSÄ ONNISTUMISEEN

Kuudennessa kappaleessa tarkastellaan eläytymismenetelmällä (liite 1.) ja lomakehaastattelulla (liite 2.) saatuja tutkimustuloksia. Kappaleen alussa avataan tarkemmin aineiston keräämistä ja käsittelyä. Analyysin pääpaino on teoriasta nousevan näkemyksen tuominen käytännön aineistoon. Käytännön aineisto on laajuudeltaan pieni, sillä vastauksia kyselyihin tuli vain kuusi kappaletta. Kappale on rakennettu aineiston teemoittelun kautta ja sen myötä nousseista valmentavan päivittäisjohtamisen pääteemoista.

6.1 Aineisto ja aineiston käsittely

Opinnäytetyön teoreettista aineisto täydensin empiirisellä tutkimustiedolla. Aineistoksi kerätyn materiaalin tarkoituksena on tukea ja suunnata aiheen analyysia. Käytännön kokemuksilla on suuria merkitys myös rakennettaessa valmentavan päivittäisjohtamisen mallia, jonka avulla haetaan myös vastaus opinnäytetyön alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tässä kappaleessa avataan tarkemmin aineiston keräämistä ja sen analysointimenetelmää.

Työtä varten valitsin empiirisen materiaalin keräämisen kohderyhmäksi myyntitehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Valitut henkilöt työskentelevät kuluttajatuotteita myyvässä yrityksessä. Koska opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa vaan se on tutkielman pohjainen työ, ei vastaajien vastauksia julkaista eikä työssä eritellä tarkemmin mistä yrityksistä vastaajat olivat. Kohderyhmä jaettiin kahtia niin, että erilaiset kyselyt lähetettiin esimiehille ja myyjille. Materiaalin keräämiseen valitsin kaksi eri aineiston keruu menetelmää, koska halusin varmistaa laajemman pohjan, vaikka kyselyihin vastaajien määrät jäisivätkin alhaiseksi. Kyselyt lähetettiin yhteensä noin 30 henkilölle, joista puolet oli myyjiä ja puolet esimiehiä. Vastauksia kertyi kokonaisuudessaan yhteensä kuusi kappaletta, kolme molemmilta tasoilta. Saadun materiaalin määrällinen pienuus vaikuttaa myös paljon analyysiin, sillä laajemmalla analyysillä olisi saattanut löytyä teoriastakin poikkeavia teemoja. Kerättyä aineistoa täydentää myös oma työkokemukseni myyntialan yrityksissä, joissa on ollut vahva päivittäisjohtamisen kulttuuri. Tutkijan roolissa ollessani minun pitäisi pyrkiä tarkastelemaan aihetta ja ongelmaa mahdollisimman objektiivisesti. Tässä vaiheessa tutkimusta on jo selvää, että oma kokemukseni ja näkemykseni tulevat vaikuttamaan analyysin muodostumiseen samassa määrin kuin myös haastattelemalla saatu aineisto.

Esimiehille lähetettiin eläytymismenetelmään perustuva kysely (liite 1), johon loin kaksi kehyskertomusta: positiivisen ja negatiivisen kuvauksen lähitulevaisuudessa tapahtuvasta myynninkehityksestä. Eläytymismenetelmä perustuu passiiviseen eläytymiseen, jossa haastateltava saa itsenäisesti kuvailla annettua aihetta kertomuksella tai tarinalla. Käyttämällä vain yhtä muuttujaa eri kehyskertomuksissa varmistetaan, että samasta aiheesta saadaan kaksi eri näkökulmaa. Eläytymismenetelmässä annettu kehyskertomus ei myöskään saa ohjailla vastaajia mihinkään suuntaan. Menetelmän haasteena on se, että tutkija ei voi vaikuttaa omalla panostuksellaan aineiston laatuun vaan aineiston rakentumisesta vastaa vain haastateltavat. (Eskola & Suoranta 1998, 111–114.) Tämän aineiston keruun suurimpana haasteena oli tapa, jolla aineisto kerättiin. Valitun kohderyhmän aikataulujen haasteellisuuden vuoksi kysymykset jouduttiin lähettämään sähköpostilla, vaikka eläytymismenetelmä olisi parempi suorittaa aikarajoitteisena tehtävänä niin, että kaikki osallistujat vastaavat samanaikaisesti ja samassa tilassa kysymyksiin.

Myyjien aineistoon keruuseen käytettiin kyselylomaketta avoimilla kysymyksillä (liite 2). Kysely lähetettiin kaikilla sähköpostitse ja vastaukset lähetettiin takaisin myös sähköpostilla. Kyselyn suurimmaksi haasteeksi tiedostin sen, että vastaukset voivat jäädä pinnalliseksi ja vaatimattomaksi ja kappalemäärältään pieneksi. Kuten aavistelin, jäi aineisto pieneksi, joskin saadut vastaukset vahvistivat teorian kautta muodostunutta kuvaa päivittäisjohtamisesta. (ks. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 195.)

Haastatteluaineiston pienuuden vuoksi valitsin analyysimenetelmäksi teemoittelun. Toisaalta teemoittelu sopii myös analysointitavaksi, kun tavoitteena on ongelman ratkaiseminen. Teemoittelussa aineisto pilkotaan käsitteiksi ja järjestetään erilaisten aihepiirin mukaan ryhmiksi. Teemoittelussa molemmat aineistot käsiteltiin samanaikaisesti, jolloin analyysissä eri tasojen vastaukset on käsitelty yhdessä. Menetelmän tarkoituksena on nostaa tutkimusongelmaa avaavia teemoja eli aineistosta on tarkoitus löytää ja erotella vain tutkimusongelman kannalta tärkeät aiheet. (Silius 2008.) Analyysin tueksi on nostettu myös lainauksia vastauksista, jotka kuvaavat käsiteltävää teemaa parhaiten.

Teemoittelun kautta päädyin nostamaan esille viisi teemaa, jotka hallitsivat vastauksia: johtaminen, tavoiteasettelu, valmentaminen ja motivointi. Vastauksista yleisesti voitaisiin todeta, että esimiestasolla päivittäisjohtamisen käytännöt ovat tuttuja ja aktiivisessa käytössä, mutta myyjille päivittäisjohtaminen näkyy enemmänkin lisääntyneenä johtamisena ja myyntiajan käyttämisenä. Toisaalta myyjät arvostivat päivittäisjohtamisessa sitä,

että esimies pyrkii työskentelemään lähempänä alaisia osana tiimiä eikä toimi vain sähköpostijohtajana. Vaikka haastattelut kohdistettiin kahdelle organisaation tasolle, on vastauksissa tunnistettavissa paljon samaa. Niin esimiehet kuin myyjät näkevät motivoitumisen, hyvän tavoiteasettelun ja esimerkin äärimmäisen tärkeinä myyntityössä.

6.2 Johtaminen

Päivittäisjohtamisessa tärkeimpänä nousee esimiehen läsnä olo, tavoitettavuus ja päivittäisten toimien pyörittäminen. Valmentava ja kannustava esimies motivoi myös myyjiä enemmän, kuin perinteisen mallinen käskyjohtaminen. Päivittäisjohtaminen on tuonut johtamisen lähemmäs myyjiä ja esimiehen osaksi tiimiä. Asetelma voi olla myös haastava, koska esimiehellä tulee olla työssään auktoriteetti ja ”kaverijohtamisessa” rajat esimiehen ja alaisen välillä häviävät helposti.

”esimies tsemppaa ja tuntuu enemmän koutsilta kuin määräilevältä päälliköltä”

”tehokasta ja aikaansaavaa, mukana jokapäiväisessä tekemisessä”

Huono ja tehoton päivittäisjohtaminen vaikuttaa nopeasti myyjien työssä jaksamiseen, tuloksiin ja motivoitumiseen. Organisaatiossa, jossa esimiehellä on vahva esimerkillinen ja vaikuttava rooli, tapahtuu motivaation laskeminen nopeasti. Esimiehen poissaolot eivät saisi vaikuttaa tiimin toimintaan, mutta on myös organisaation vastuulla järjestää tilanteet niin, että myyjät eivät joudu tilanteeseen, jossa esimiehelle kuuluvien päätöksien tekeminen jää myyjille. Esimerkillisen työn tekeminen tarkoittaa myös myyjille sitä, että esimies on aktiivisesti läsnä työyhteisössä ja – paikalla.

”työpaikalla päivästä toiseen työn merkeissä, eikä jatkuvasti palavereissa tai poissa”

Aineistosta nousee esille myös se, että perusjohtaminen käsittää kaksi eri asiaa: tulosten johtamisen ja myyjien johtamisen. Vaikka johtamisen toimenpiteet vaihtelevatkin tarpeen mukaan, tulee esimiehen silti säilyttää oma johtamistapa, jolloin myyjät voivat luottaa ennustettavuuteen eikä johtajan reaktioita tarvitse pelätä huononakaan kuukautena. Tuloksia johdettaessa johtamistapa vaihtelee sen mukaan, millaista johtamista tarvitaan: keskustelevaa, puuttuvaa, oivalluttavaa vai kehittävää.

Haastavaksi koettiin huonoon tulokseen puuttuminen silloin, kun se koski koko tiimin tulosta, kun taas yhden myyjän tulokseen puuttuminen koettiin helpommaksi. Tällöin vaaditaan raskaampaan kokonaisvaltaista johtamista. Yksittäisen myyjän kanssa voidaan sopia kehityssuunnitelma ja asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, mutta tiimin epäonnistumisessa täytyy johtaminen myös sovittaa tiimin tasolle. Erilaisissa haastavissa tilanteissa toiminta muokkaantuu tilanteen mukaan. Silti prosessit, joiden mukaan toimitaan, ovat eri syistä syntyvissä tilanteissa kovin samanlaisia. Tärkeimmiksi prosesseiksi nousevat keskusteleminen, myyntien havainnoiminen ja omien yksilöityjen tavoitteiden asettaminen. Tulostenjohtamisessa nostettiin paljon myös ajatusta, että puututtaessa huonoon tekemiseen, tulee tunnistaa hetki, jolloin siihen puututaan. Parasta on kahden keskeinen hetki, jolloin molemmilla on aikaa pohtia syitä eikä keskustelussa tarvitse lähteä liikkeelle negatiivisella viestinnällä, jolloin myyjältä voidaan viedä se vähäinenkin jäljellä oleva fiilis. Vaikka vaaditaan paljon tulosta, niin esimiehen tulee pystyä olemaan kannustavan positiivinen. Myyjien johtaminen eli jatkumajohtaminen on tuloksista riippumatonta ja sen tavoitteena on tiimin yhtenäisyyden rakentaminen ja turvallisen työympäristön luominen.

”jos jokin asia estää koko tiimiä suoriutumaan on tähän puuttuminen paljon raskaampaa ja vaikeampaa kuin tilanteessa jossa jonkin henkilön myyntitoteuma ei ole oikealla tasolla”

”johtamistapa ei saa olla riippuvainen siitä meneekö hyvin vai huonosti. Epätoivo luo epätoivoa, tuska luo tuskaa, usko luo uskoa”

Johtamisessa tulee tunnistaa myös vaihe, jossa tekemiseen ei tarvitse enää puuttua. Jos kaikki menee tuloksellisesti ja toiminnallisesti hyvin, jää esimiehen vastuulle ylläpitää positiivista ilmapiiriä. Tällöin annetaan fokuksen säilyä myynnissä ja annetaan myyjille tilaa tehdä työtään. Tärkeää on myös muistaa ja nostaa ylöspäin hyvää myyntijaksoa ja juhlistaa tilannetta tiimin kesken: onnistumisia jakamalla; hyviä palautteita antamalla; nostamalla onnistumisia, mutta välttämällä samalla mahdollisesti epäonnistuneiden myyjien haukkumista.

”Nostetaan myös onnistujat esiin, mutta mollaamatta epäonnistujia.”

Päivittäisjohtamisen teorioissa nostettiin esimiesten erilaisia rooleja valmentajana, pysäyttäjänä, puheeksi ottajana ja kehittäjänä. Erityisesti myyntiä johdettaessa roolit muodostavat suuren osan työstä. Vaikka johtamistapa säilyykin, toimii esimies siinä roolissa missä tilanne vaatii. Selkeästi tilanteeseen roolitettu toiminta, auttaa myös myyjää suhtautumaan tilanteeseen sen vaativalla vakavuudella.

6.3 Tavoitteet

Aineistosta seuraavana vahvana aiheena nousevat tavoitteet. Erityisesti myyntityössä tavoitteet ovat joka päivä vahvassa roolissa niin esimiesten kuin myyjienkin osalla. Esimiehet seuraavat tavoitteiden täyttymistä niin tiimin kuin yksilöiden osalta ja myyjät taas ovat enemmän kiinnostuneita omasta tavoitevauhdistaan ja mahdollisesti myös myynnin laadustaan.

Hyvä tavoite on myyjän kannalta realistinen ja tavoitettavissa oleva. Tokikaan hyvän tavoitteen ei tarvitse olla helposti tavoitettavissa, mutta liian korkealle asetettu tavoite aiheuttaa enemmän mieliharmia kuin positiivista haastetta. Tavoitteen ei tarvitse nousta joka kuukausi, mutta sen tulisi peilautua aikaisempaan kuukauteen ja mahdollisesti myös edellisen vuoden samaan kuukauteen, jolloin voitaisiin arvioida etukäteen jo potentiaalia tuloksen tekemiselle. Motivoiva tavoite on haastavampi kuin edellisenä kuukautena, mutta tavoite johon on kuitenkin edelleen realistiset mahdollisuudet päästä.

”hieman edellistä toteutunutta tulosta korkeampi eli motivoi yrittämään enemmän”

Tavoiteasettelu tapahtuu yleisimmin esimiesten toimesta. Esimiehet tavoittelevat isomman kuvan näkemistä ja sen vuoksi seuraavaa kuukautta aletaan miettiä ja aikatauluttaa jo hyvissä ajoin. Vaikka tavoiteasettelu perustuu useimmiten organisaation antamaan tavoitekehikkoon, jakaa esimies tarkemmat tavoitteet alaspäin myyjille. Myyjät kuitenkin toivovat, että heille annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa omien tavoitteiden määriin, sillä tällöin myös myyjä oppii ja pääsee analysoimaan omia tavoitteita etukäteen. Itse valittuihin ja vaikutettuihin tavoitteisiin on myös myyjän helpompi sitoutua.

”tavoite voisi olla muutakin kuin pelkkä luku, joskus voitaisiin tavoitella esimerkiksi laatua tai parempaa kaupan päättämistä”

Tavoiteasettelua seuraa esimiesten puolelta toteutettava tulosseuranta. Tulosseuranta toimii niin myyjille kuin esimiehelle keinona tietää, missä mennään kuukauden suhteen. Molemmat puolet näkivät tiheän lukujen tiedottamisen ja seurannan tärkeinä. Tällöin on helpompi suhtautua heti aamusta lähtien oikein päivään tulosodotusten osalta.

”kuinka paljon tänään tehdään jotta kuun lopussa tulos on vihreä”

Päivittäisten lukujen ja tavoitteiden täyttymisen seurantaan suhtautuminen on vaihtelevaa. Toisille tilanteen tietäminen auttaa paloitlemaan tulevaa paremmin, mutta toiselle jatkuva tuloksen tiedottaminen voi vaikuttaa myös negatiivisesti. Lean – johtamisessa nostettiin myös ajatusta päivätauluista eli paikasta, johon kerätään informaatio myyntitilanteesta, tavoitteista ja uutisista. Taulujen hyvänä puolena on niiden nopean informaation tarjoaminen. Toisaalta ne tarjoavat tiimille myös paikan, jossa keräännyttään yhteen ja mietitään säännöllisesti missä nyt mennään ja mitä seuraavaksi tehdään. Ryhmäytymisen ja motivaation kasvattamisen kannalta hyvin yhteen toimiva tiimi tukee samalla toisten toisiaan.

Hyvään johtamiseen ja tavoiteasetteluun kuuluu useita puolia. Hyvä johtaja tunnistaa myyjien voimavarat, tiedot ja taidot ja tekee tavoiteasettelun niillä perusteilla. Tavoiteasettelun suurimpana haasteena on tavoitteiden antaminen ylhäältä - alaspäin menetelmällä, jolloin myös heidän kätensä ovat tavoiteasettelun osalta sidotut. Lieneekin myynnin johdolle miettimisen paikka: pitäisikö kokeilla mallia, jossa myyjille annettaisiin mahdollisuus arvioida aikaisempien vuosien tai kuukausien perusteella sitä mihin lukuun hän aikoo ja pystyy itse vähintään päästä ja aloittaa tavoitteen sopiminen alhaalta - ylöspäin. Tämä antaa myyjille mahdollisuuden vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa ja sitoutua niihin jo heti tavoitteiden asettamisesta lähtien. Toisaalta antamalla myyjien olla mukana tavoiteasettelussa, antaa organisaatio myös myyjille signaalin luottamuksesta ja yhteistyöstä. Pelkona alhaalta – ylöspäin tavoitteiden asettamisessa myynnin johdon kannalta on se, että ne saattavat jäädä liian pieniksi organisaation tarvitsemiin lukuihin nähden. Tällöin on esimiehen vastuulla saada myyjät tuntemaan omat mahdollisuudet tuloksen tekemisessä myös suuremman tavoitteen saavuttamiseen mahdollisiksi.

6.4 Motivaatio

Motivaatio, motivoituminen ja fiilis ovat myyntityössä keskeiset tahtotilat. Aineistossa sekä myyjät että esimiehet nostivat motivaation yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi päivittäisessä työssä viihtymisessä ja – jaksamisessa. Motivaatio rakentuu monesta tekijästä ja vastauksistakin nousi motivoitumisen yksilöllisyys. Toiselle motivaation kasvattajaksi riittää raha, kun toinen taas kaipaa selkeitä rutiineita, seurantaan ja palautetta. Motivaatiotekijöiden tunnistaminen eri yksilöissä on tärkeää, sillä se antaa suunnan miten tiimin myyjät motivoituvat parhaiten. Hyvin motivoitunut tiimi tahtoo työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi yhtenä tiiminä eikä vain yksilöinä tavoittelemassa omaa henkilökohtaista tavoitetta.

”raha sekä onnistumisen tunne”

”halutaan työskennellä yhdessä, yhteisen tavoitteen eteen ja vieläpä hyvässä hengessä”

Myyjä, joka nauttii ja viihtyy työssään, palkkaantuu jo pelkästä työn tekemisestä, sillä hän saa onnistumisen tunteita niin myynneissä onnistumisesta ja muiden hyvästä fiiliksestä. Motivoitumisessa on myös tunnistettavissa aikakausiin liittyviä motivoitumisen tekijöitä. Juuri aloittanut myyjä motivoituu helposti hyvin hoidetusta asiakaskohtamisesta, ensimmäisestä provisiota tuottaneesta myynnistä ja ensimmäisistä suoritteista täytyneistä palkkakuiteista. Pidempään työskennellyt keskitason myyjä motivoituu taas oman työn laadun tasaisuudesta, myyntien tasaisesti noususta ja pienistä onnistumisista läpi päivän. Huippumyyjä saa onnistumisen tunteita onnistuneista myynneistä, päivän myyntifiiliksen ylläpitämisestä ja kuukauden tavoitteeseen pääsemisestä.

Esimies pystyy omalla toiminnallaan ja johtamisellaan vaikuttamaan suuresti oman tiiminsä motivaatioon ja myyntifiilikseen. Niin hyvä ja huono fiilis tarttuvat nopeasti tiimiin. Hyvän fiiliksen rakentaminen lähtee liikkeelle heti työpäivän alussa, kun myyjät tulevat töihin. Esimiehen vastuulla on tuntea tiimi niin hyvin, että hän pystyy heti aamusta tunnistamaan millä tunteella myyjät ovat töihin tulleet. Esimiehen tulee pystyä myös puuttumaan huonoon fiilikseen ja antaa hyvän fiiliksen kasvaa omalla painollaan, sillä molempien pään fiilikset ovat helposti tarttuvia. Motivaation ylläpitäminen on haastavaa, sillä siihen vaikuttavat paljon niin tiimin ulkopuoliset, yksityiselämän kuin myös organisaation sisäiset tapahtumat. Hyvä esimies pystyy omalla positiivisella esimerkillään tartuttamaan koko tiimiin tekemisen ilon aina uudelleen.

”kukaan ei pääse asiakkaiden luokse valmiiksi huonolla mielellä”

”tänäänkin onnistutaan, ei pelätä onnistumista”

Positiivinen henki rakentuu onnistumisen tunteista ja hyvästä suullisesta palautteesta. Onnistumisen tunteet ovat hyvää motivaatiota ja fiilistä korottavia asioita ja näiden onnistumisien nostaminen on tärkeää erityisesti yksittäisten myyjien kohdalla. Hyvän palautteen saaminen on aina kannustavaa ja auttaa hyvän fiiliksen ja onnistumisen tunteiden ylläpitämisessä.

”Oma hyvä fiilis tarttuu”

6.5 Valmentaminen

Aineiston teemoista viimeisin on valmentaminen. Kokonaisuudessaan valmentamiseen suhtauduttiin positiivisesti johdon toimesta, mutta myyjien tasolla taas valmennukset aiheuttivat ristiriitaisia tunteita. Valmentamisen vaikutukset voivat olla positiiviset, kunhan niistä saadaan konkreettista hyötyä. Ilman hyötyä ne eivät tunnu tarpeellisilta ja vievät myyjien näkökulmasta aikaa ydin tekemiseltä eli myymiseltä.

*”valmennustunnit ovat mahdollisuuksia päästä pureutumaan myyjään yksilönä, kehu-
maan ja kannustamaan hänen vahvuuksiaan ja yhdessä etsimään kehityskohteisiin rat-
kaisuja”*

Jotta valmennuksilla olisi yhtäläinen merkitys myyjille ja esimiehille tulisi niiden rakenteen, säännöllisyyden ja aiheiden olla molemmiin puolisesti hyödyllisiä. Monipuolisessa valmennusrakenteessa käytetään hyväksi niin esimiehen, kollegoiden ja ulkopuolisen kouluttajan antamaa koulutusta. Monesti myyjät arvostavat enemmän ulkopuolisen kouluttajan tarjoamaa panosta, sillä niissä kouluttaja tuo mukanaan täysin ulkopuolisen näkökulman. Esimies taas tuo valmentamiseen organisaation näkökulman ja kollegat taas enemmän toimivaksi testattuja käytännön toimintatapoja. Hyvät koulutukset ja valmennukset antavat myyjälle mahdollisuuden epäillä, haastaa ja innostua, eikä sitä tapahdu jos erilaiset valmennustapahtumat toistavat samaa kaavaa.

”Käytännönkokemuksena parhaimman avun työhön on saanut kollegoilta.”

”Koutsaamista ja tukevaa johtamista”

Myyjät ovat tottuneet vuosien varrella, että valmennuksia järjestetään usein silloin, kun tulokset eivät ole tarpeeksi hyviä, mutta harvemmin silloin kuin tulokset ovat hyvällä tasolla. Teorian mukaan valmennukset tulisi tapahtua myös silloin, kun myyjä on suoriutuksellisesti toivottavalla tasolla ja sen yläpuolella. Toimivimmillaan valmennukset ovat siis säännöllinen tapa kommunikoida esimiehen kanssa myynneistä, työstä ja omasta työmotivaatiosta. Hyvänä syklinä valmennuksille pidettiin yleisesti noin kahden viikon välein tapahtuvia tapaamisia. Toisaalta vastaajat näkivät myös sen, että jos esimies-myyjä väliselle valmennukselle ei ole tarvetta, tulisi välillä kehittää myös vaihtoehtoisia valmennuksia. Valmentavassa johtamisessa ei ole vain yhtä oikeaa toimintatapaa, sillä yhdelle myyjälle toimii tietynlainen valmentaminen ja toiselle toisenlainen. Esimiehen tehtävänä on tuottaa valmennusmallista sellainen, johon jokainen myyjä pystyy ja haluaa sitoutua.

”jos valmennukset on hyviä ja tarpeellisia, niin luulisi taidon ja motivaation jalostuvan alaspäin”

”yksi toimii toiselle toinen toiselle, riippuu valmennettavasta asiasta ja henkilöistä”

Hyvä valmennus näkyy positiivisesti myyjien työssä ja sitä pitäisi saada myös silloin, kun sille on todellista tarvetta eikä vain etukäteen määritellyn tiukan aikataulun mukaisesti. Valmennuksen tulisi lähteä liikkeelle myyjän vahvuuksista eikä heikkouksista. Teoriasakin nostetaan ajatusta, että hyvä valmentaminen kehittää myyjän potentiaalin huippuunsa. Samalla kun nykyistä taitopohjaa laajennetaan vahvuuksista lähtien, tulee samalla myös kehittymään heikommalla pohjalla olevat taidot, sillä myynnissä asiat on pitkälti toisistaan riippuvaisia. Valmennuksen teorian mukaisesti toimivia valmennustapoja ovat esimerkin näyttäminen, toisen työn havainnoiminen ja analysointi, pienessä ryhmässä toimintamallien kehittäminen sekä myyntitulosten arvioimista ja analysoimista tiiminä. Nämä toimintamallit tukevat myös päivittäisjohtamista, sillä ne kaikki ovat esimiesjohtoisia ja tuloksen tekemisen kehittämiseen ohjautuvia toimintoja.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksen oli selvittää, minkälainen myynnin johtaminen tukee myyjän myyntitaidon jatkuvaa kehittymistä. Sen tavoitteena oli tunnistaa toimintamalli, joka johtaa onnistuneesta valmentavasta myynnin johtamisesta kohti onnistuneita myyntisuorituksia. Toiseksi tavoitteeksi asetettiin myös minun eli työn tekijän oman ammattitaidon ja – tiedon kehittyminen aiheeseen liittyvää teoretietoa tutkimalla. Työn viimeisessä luvussa pohditaan tarkemmin tutkimuksen tuloksia sekä esitetään miten työn tulosta voitaisiin käyttää jatkotutkimukseen tai – kehittämiseen.

Valmentava toimintatapa kulkee läpi teoriaosuuden, sillä se kuuluu vahvasti niin päivittäisjohtamiseen kuin myös suorituksen johtamiseen eikä sitä suinkaan saa unohtaa perinteisestä myynnin johtamisestakaan. Valmentamisen näkökulma nousee kuitenkin vahvimmin esiin yhtenä päivittäisjohtamisen toimintamallina. Valmentava johtaminen on yksilön kehittämistä ja yksilön potentiaalin kasvattamista huippuunsa. Perinteinen myynnin valmentaminen tapahtuu noin kolmen toisiinsa limittäin liittyvän prosessin kautta. Ensimmäinen on noin 1-2 kertaa vuodessa järjestettävä tavoite- ja kehityskeskustelu, jossa käydään läpi pidemmän ajan tavoitteet, niihin pääseminen, suunnitelma myyjän kehittämiseen ja sovitaan taas uuden pidemmän ajan tavoitteet. Seuraava prosessi on kerran - kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuva yksilövalmennus, jonka tavoitteena on parantaa työntekijän tietoa, taitoa ja asennetta. Sitä seuraava prosessi taas on henkilökohtaiset ja tiimin motivoinnit, joita tehdään useita kertoja kuukaudessa, jopa viikoittain tai päivittäin organisaatiosta riippuen. Niissä käydään läpi usein henkilökohtaisia, tiimin ja organisaation tavoitteita ja tuloksia ja sovitaan aina seuraavan lyhemmän aikavälin myyntitavoitteet.

Toimintatapana valmentaminen on tehokasta, kunhan sitä tehdään kaksi tärkeää lähtökohtaa huomioiden. Ensimmäinen lähtökohta on se, että myyjän tulee ymmärtää ja tietää: mitä valmennuksella tavoitellaan, mikä on päivittäisjohtamisen tarkoitus ja miten hän myyjänä hyötyy siitä parhaiten. Toinen lähtökohta on taas se, että myyjä tietää missä aikatauluissa erityyiset valmennukset tapahtuvat ja se, että sovituista aikatauluista pidetään kiinni. Nämä haasteet nousivat myös aineistosta, sillä myyjät kokivat päivittäisjohtamisen turhaksi, jos sitä ei pystytty tekemään säännöllisesti eikä siitä pidetty kiinni edes tavoitteiden ja kehityssuunnitelman osalta.

Valmentava toimintamalli aktiiviseen päivittäisjohtamiseen

Teorian ja käytännön aineiston kautta rakennettu toimintamalli perustuu myyjän ja esimiehen jatkuvaan yhteistoimintaan, toimintatapojen uudistamiseen ja parempaan keskinäiseen kommunikaatioon. Malli on rakennettu viidestä askelmasta, jotka toimivat eräänlaisena ympyränä, jossa tarvittaessa voidaan palata edelliselle askelmalla vahvistamaan sen asiaa ja siirtyä sitten vasta eteenpäin. Jokaisen myyjän kanssa käytettävä lopullinen valmennusmalli eroaa toisistaan ja siksi onkin tärkeää, että jokaisen askeleen kohdalla dokumentoidaan sovitut asiat ja keskustelut.

1. Askel

Päivittäisjohtamisessa onnistuminen vaatii, että myyjä ymmärtää päivittäisjohtamisen tarkoituksen ja tunnistaa sen, miten hän tulee valmennuksesta ja mallista hyötymään. Tämän askeleen lopulla myyjällä tulee olla tiedossa, miten malli vaikuttaa hänen työhön, tavoitteisiin ja työtehtäviin. Vaikka ainut muuttava toimintatapa olisi valmennusten lisääntyminen, tulee myyjän myös tietää, miksi ne lisääntyvät ja sitoutua niihin. Ensimmäisen askeleen kohdalla sovitaan toimintamallit, vaikutukset ja muutokset ja varmistetaan, että toimintamalli ymmärretään varmasti. Valmentava päivittäisjohtaminen kääntyy helposti myyjän mielessä vaan turhaksi ajanmenoksi, jos hän ei koe siitä olevan mitään konkreettista hyötyä eikä ymmärrä sen tarkoitus

2. Askel

Seuraavalla askeleella käydään 4 kertaa vuodessa tavoitekeskustelu. Tavoitekeskustelun tiheyttä lisätessä pystytään siellä käymään enemmän juuri sen hetkiseen työhön liittyviä asioita läpi, kuin puoli vuotta sitten sovittuja ympäröivä tavoitteita. Ennen keskustelua esimies havainnoi myyjän toimintatapoja, myyntejä ja tuloksia tarkemmin. Tavoitekeskustelun rakenne muotoutuu myyjän tarpeen mukaan ja siinä paneudutaan tarkemmin myyjän onnistumisiin, haasteisiin ja tarpeisiin.

Kehityskeskusteluiden jatkumon kannalta niissä tulee noudattaa sovittua mallia, jotta keskusteluita pystytään vaivatta vertaamaan edellisiin ja käyttämään niitä myyjän kehittämisen työkaluina. Tehokkaana myyjän oman tekemisen analysointikeinona toimii esimerkiksi kalanruotomalli tai SWOT analyysi, jossa myyjän kanssa rakennetaan vahvuuksia, heikkouksia, ongelmia ja mahdollisuuksia korostavia taulukoita. Jos esimerkiksi SWOT analyysin asiat eivät muutu keskustelusta toiseen, tulee myyjän ja esimiehen pohtia miksi

tilanne ei muutu ja miten se saadaan muuttumaan. Vaikka rakenne säilytetäänkin kiinteänä, antaa uusi keskustelumalli enemmän vapautta kehittämislle ja ongelmien ratkaisuille kuin harvoin käytävä keskustelu.

3. Askel

Tiimin yhteiset myyntikokoukset ovat paikkoja, jossa tiimi pääsee yhdessä käymään läpi tavoitteita, niiden tavoittamista, jakamaan onnistumisia ja saamaan neuvoja ongelmiin. Esimiehen tehtävänä on rakentaa nämä kokoukset tilaisuuksiksi, joissa käydään läpi niin tiimille ajankohtaisia asioita, kuin myös positiivista ja kehittävästä palautteesta myynneistä. Näihin tapaamisiin on hyvä yhdistää myös harjoitteita, jotka auttavat tiimin ryhmäytymisessä. Monesti tiimitapaamisessa pelätään omien kokemusten reilua jakamista negatiivisen palautteen pelosta.

Tiimipalavereja olisikin hyvä järjestää säännöllisesti kahdella tavalla: esimiehen johtamia ja tiimin keskinäisiä palavereja. Molempiin kokouksiin tiimin esimies suunnittelee käsiteltävät asiat, mutta tiimin keskinäisessä palaverissa myyjät ovat itse vastuussa keskusteltavista asioista. Kokouksesta kirjoitetaan muistiinpanot, jotka toimitetaan esimiehelle. Ilman esimiestä käytävät keskustelut ovat epävirallisempia ja myös aremmat myyjät uskaltavat tuoda omia haasteitaan esille, kun ei tarvitse pelätä esimieheltä tulevaa välitöntä tai välillistä palautetta.

4. Askel

Kolmen viikon välein käytävät lyhemmät valmennustuokiot keskittyvät aina tiettyyn etukäteen sovittuun teemaan, jota myyjä havainnoi sovitun jakson ajan. Valmennustuokioissa myyjä saa itse valita tavan ja kehitettävän osuuden ja seuraavalla kerralla avataan siitä onnistumiset, epäonnistumiset ja hyödyt. Tuokiot voidaan järjestää esimerkiksi niin, että esimies kuuntelee taka-alalla myyntitapaamisessa tai osallistuu asiakaskäynnille, jolloin myyjä saa heti aktiivista palautetta toimistaan. Kerätyn havaintomateriaalin avulla, voidaan kehittää myös myyjän kouluttamista ja töiden suuntautumista.

Askeleen tavoitteena on päästä käsiksi myyjän juuriongelmiin tai onnistumisiin, jotka vaikuttavat hänen työhönsä, jotta niitä voidaan vaihtoehtoisesti kitkeä pois tai viljellä lisää. Tuokioiden ei ole tarkoitus viedä myyjän myyntiaikaa, mutta niiden on tarkoitus saada myyjä analysoimaan säännöllisesti omaa toimintaansa. Kun myyjä osaa analysoida omaa tekemistään, pystyy hän helpommin esimerkiksi vaikuttamaan omien tavoitteiden

muodostamiseen. Tällöin hän pystyy suoraan sanomaan mihin hän pystyy ja mihin ei. Tuokioiden annista myyjä saa kerättyä itselleen tavoitekeskustelua varten valmiin keskustelurungon onnistumisista, kehittymisestä, tarpeista ja ongelmista. Tällä tavalla tuokiota saadaan hyödynnettyä tavoitekeskustelussa, joita käydään mallissa tiheämmällä syklillä kuin teoriakirjallisuuden ehdottama kaksi kertaa vuodessa syklillä.

5. Askel

Päivittäiset läpikäynnit ovat päivittäisjohtamisen tärkeä osa-alue. Jokaisen myyjän tulee tietää missä mennään tulosten suhteen ja miten paljon pitää vielä tehdä, että on päässyt mitattavan jakson loppuun. Lean – johtamisessa esiin tuotujen infotaulujen merkitys korostuu tässä, sillä parhaiten tulosta seurataan, kun myyntitauluihin päivitetään päivittäin uusi tilanne, tavoitteet ja uutiset. Infotaulujen kannalta tärkeintä on, että niiden käyttämisestä, sisällöstä ja toiminnasta sovitaan yhdessä tiimin kanssa. Jotta niistä todellisuudessa olisi tiimille hyötyä, pitää niistä näkyä ne asiat, mitkä vaikuttavat tiimin jokapäiväiseen työhön. Lean – johtamisessa nostetaan esiin myös säännölliset aamun avaukset. Viidenellä askeleella avauksia tunnistetaan kahden tyyppisiä, on maanantaisin tehtävä viikon avaus ja arkena iltapäivällä käytävät tilannekäynnit. Iltapäivällä käytävä tiimin yhteinen tulostuokio antaa jo mahdollisuuden nähdä onnistumisia päivältä, mikä kannustaa myös vielä myynneissä nolilla olevia henkilöitä tuloksen tekemiseen. Viikon alussa käydään tuokiossa enemmän viikon tavoitteita ja mahdollisia poikkeustilanteita läpi.

Valmentava malli on rakentunut teoriasta nousseiden päivittäisjohtamisen käytäntöjen perusteella, jota käytännön kokemukset ovat suunnanneet ja tarkentaneet. Haastatteluissa nousi ongelma kehityskeskustelujen ja valmentamisen turhuudesta ja kaavamaisuudesta muutetaan malliksi, joka tukee valmennustuokioita, mutta pystyy katsomaan onnistumisia hieman pidemmällä aikavälillä. Mallin osalta tulee muistaa tärkeänä se, jos työntekijä kokee jonkin osa-alueen hänen oppimiselle turhaksi, tulee sitä kehittää ja muuttaa siihen suuntaan missä tuetaan kyseisen myyjän potentiaalin löytämistä.

Opinnäytetyö tällaisenaan toimii teoriaoppaana, johon on jäsennetty mukaan myös käytännön ymmärrystä päivittäisjohtamisen käyttämisestä osana valmennusta. Päivittäisjohtamisen valmennusmalli on rakennettu yleisellä tasolla, jolloin sitä pystytään helpommin muokkaamaan tarpeen mukaan. Mallia voitaisiin käyttää esimerkiksi käytettävyydestä tutkimuksessa, viemällä malli organisaation käyttöön ja tutkimalla, onko mallista hyötyä vai miten sitä pitäisi kehittää vai jääkö se turhaksi tai liian raskaaksi.

LÄHTEET

Bell C & Zemke R. 2007. Managing knock your socks off service. United States: Performance Research Associates, Inc.

Collins D & Rukstad M. 04/2008. Can You Say What Your Strategy Is. Harward Business Rewiev. Viitattu 24.3.2014.

Luettavissa: <http://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is/ar/2>

Cook T. 2010. The Art of Mastering Sales Management. CRC Press

Eskola J & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Haukola T & Lempiälä T & Moisio E. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus - Tutkimustuloksia ja havaintoja rahllisesta palkitsemista innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 30.4.2014.

Luettavissa: http://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf

Hirsjärvi S & Remes P & Sajavaara P. 1997. Tutki ja Kirjoita. 15. Uudistettu painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen S & Mäkelä T & Taatila V.2008. Alan johtajaksi.. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Johanson J-E. 11/2009. Strateginen johtaminen. Luento 1. Luentomateriaali. Helsingin yliopisto. Yleisten valio-opinlaitos. Viitattu 24.3.2014.

Luettavissa: <http://blogs.helsinki.fi/jjohanso/files/2009/11/hy09luento1.pdf>

Jääskö M. 2011 syksy. Yhteistuotantoa vai sanahelinää – myynnin johtamisen käytäntö. Lapland Sales Academy. Pro gradu tutkielma. Johtamisen koulutusohjelma. Matkailun ja liiketoiminnan tiedekunta. Lapin yliopisto. Viitattu 24.3.2014.

Luettavissa: www.laplandsalesacademy.com/wp-content/.../proGradu_MariJaasko.pdf

Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor Oy..

Laurent B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. WSOY Oppimateriaalit.

Laine P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Malo M. Lokakuu 2012. Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu tutkielma. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Viitattu 30.4.2014.

Luettavissa: <http://herkules oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201211141052.pdf>

Matikka L. Nro 3/2014. Flow –vapautumista pelaamiseen imuun. Artikkel. Golf Digest. Golflehti.

Lean – päivittäisjohtaminen. 2014. QDC Business Engineering. Viitattu 30.4.2014. Luettavissa: <http://www.qdc.fi/fin/LeanManagement.php>

Rope T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY

Rubanovitsch M & Valorinta V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Johtajatiimi. Helsinki: Oy Imperial Sales AB. Eccomodation Oy.

Rubanovitsch M & Aalto E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Johtajatiimi. Helsinki: Oy Imperial Sales AB. Eccomodation Oy.

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy

Silius K. 2008. Teemoittelu ja tyypittely. Luentomateriaali. Hypermedialaboratorio. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettu 15.5.2014. Luettavissa: http://mat-riisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius_teemoittelu-tyypittely_141108.pdf

Steward G. 2000. Successful sales management. How to make your team the best. Bolton: Pearson Education Limited..

Suomen paras myyntiorganisaatio. 2013. Suomen Paras Myyntiorganisaatio Oy. Luettu 24.3.2013.

Luettavissa: <http://www.suomenparasmyyntiorganisaatio.fi/>

Sydanmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Economica- kirjasarjan julkaisu nro 17. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tamminen J. 2003. Teamwork. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Työturvallisuus keskus TTK. 2010. Työntekoa tukeva johtaminen. Kuntakierros turvallisuusjohtamisen ja työhyvinvoinnin parhaaksi. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Viitattu 30.4.2014.

Luettavissa: http://www.ttk.fi/files/1444/KTn_puheenvuoro.pdf

QDC Business Engineering. 2014. Lean –Päivittäisjohtaminen. Konsultointi. Luettu 30.4.2014.

Luettavissa: <http://www.qdc.fi/fin/LightNEasy.php?page=LeanManagement>

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

LIITE 1 ELÄYTYMISMENETELMÄ KEHYSKERTOMUS

Kehyskertomus 1

”On toukokuun loppu. Tiimisi on tehnyt erinomaisen kuukauden saavuttaen asetetut tavoitteen moninkertaisesti. Kuvittele ja kuvaile omat päivittäiset/viikoittaiset/pidemmän ajan toimet, jotka ovat auttaneet tiimin onnistumisessa”

Kehyskertomus 2

”On toukokuun loppu. Tiimisi on kokonaisuudessaan jäänyt reilusti alle kuukauden tavoitteiden saavuttamisesta. Kuvittele ja kuvaile omat päivittäiset/viikoittaiset/pidemmän ajan toimet, jotka ovat johtaneet lopputulokseen.”

LIITE 2 AVOIMET LOMAKEHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Mitä päivittäisjohtaminen mielestäsi on?
2. Mitkä on päivittäisjohtamisen parhaat ja huonoimmat puolet?
3. Onko nykyisellä päivittäisjohtamisella merkitystä oman työsi tekemiseen?
4. Minkälaiset työhön asetetut tavoitteet motivoivat tekemään tuloksellista työtä?
 - a. Minkälainen on hyvä tavoite?
 - b. Minkälainen on huono tavoite?
 - c. Haluaisitko itse osallistua enemmän oman tavoitteen asettamiseen?
5. Mikä merkitys esimiehen valmennuksilla on omaan työhösi?
 - a. Kuinka usein valmennuksia pitäisi järjestää?
 - b. Kenen järjestämä valmentaminen auttaa parhaiten työssä (oma esimies, kollega, ulkoinen valmentaja)?
6. Mikä on tavoitekeskusteluiden (taket) merkitys oman työn ja tuloksen seuraamisessa?
 - a. Järjestetäänkö liian usein vai harvoin?
 - b. Miten muuttaisit niiden rakennetta?
7. Minkälaista johtamista arvostat eniten?
8. Mikä työssä palkitsee eniten?
 - a. Rahallinen palaute/myyntisuoritteet?
 - b. Palaute?